

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA
ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA
EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA
A LA VENTA DE CERRADURAS”**

TESIS:

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

YÉSICA MARIBEL ROMERO LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2018

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Matemática – Estadística:	Lic. Jorge Leonel Letrán Talento
Contabilidad:	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez
Auditoría:	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulín

**PROFESIONALES QUE REALIZARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Licda. Miriam Alicia Guerrero Rodríguez
Secretario:	Lic. Erik Roberto Flores López
Examinador:	Licda. Dina Elizabeth Vargas Reyes

Lic. MSc. Erick Orlando Hernández Ruiz
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
Colegiado No. 4042
MASTER EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Guatemala,
12 de abril de 2018

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la designación contenida en el DICTAMEN-AUDITORÍA No. 257-2017 de fecha siete de julio de dos mil diecisiete, del Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas para asesorar a YÉSSICA MARIBEL ROMERO LÓPEZ carné 201011126-1 en su trabajo de tesis denominado "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA DE CERRADURAS", me permito informarle que, de conformidad con la revisión de la investigación realizada, la misma llena los requisitos que el reglamento establece.

En ese sentido, el trabajo referido constituye un aporte importante para los profesionales de las ciencias económicas, empresas, instituciones y personas interesadas en el tema objeto de estudio. En tal virtud, en opinión del suscrito, el documento presenta una investigación cuya actualidad y calidad, reúne los requisitos académicos necesarios que el caso amerita.

Con base en lo antes expuesto, recomiendo que el trabajo realizado sea aprobado para su presentación por la estudiante Romero López, en el Examen Privado de Tesis, previo a conferírsele el título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. MSc. Erick Orlando Hernández Ruiz

Teléfono: 4216-1863
Correo electrónico: eohrusac@gmail.com



**FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS**

EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
TRECE DE AGOSTO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 20-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 31 de julio de 2018, se conoció el Acta AUDITORÍA 1-106-2018 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de mayo de 2018 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA DE CERRADURAS", que para su graduación profesional presentó la estudiante **YÉSICA MARIBEL ROMERO LÓPEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

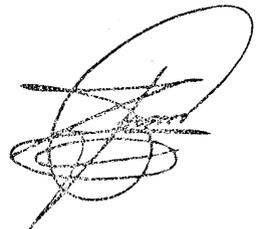


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



DEDICATORIA

- A DIOS:** Por acompañarme siempre y haberme permitido lograr este triunfo tan anhelado.
- A MIS PADRES:** Carmen López López y Bernardo Romero Escobar, a quienes amo y admiro con todo el corazón, por su lucha, confianza y sus valiosos consejos que siempre me han brindado.
- A MIS HERMANOS:** Elí Osiel, Ana Patricia e Ingrid Elizabeth por el amor que me dan día a día.
- A MI NOVIO:** Carlos Bocel, gracias por el cariño y amor que me tienes y apoyarme en esta etapa tan importante en mi vida.
- A MI SUPERVISOR:** Lic. M.Sc. Erick Hernández Ruiz, gracias por su paciencia y asesoría en la elaboración de mi tesis.
- A MIS AMIGOS:** Por ser parte de mi linda experiencia como estudiante universitaria y como profesional.
- A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:** Por compartir todos los conocimientos necesarios para ejercer esta prestigiosa y honorable profesión.
- A MI UNIVERSIDAD:** Por haberme acogido y brindado la oportunidad de culminar mis estudios universitarios en tan gloriosa casa de estudios.

ÍNDICE

	Página	
INTRODUCCIÓN	i	
CAPÍTULO I		
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA DE CERRADURAS		
1.1	Conceptos generales de empresa	1
1.1.1	Definición de empresa	1
1.1.2	Características de las empresas	2
1.1.3	Elementos de las empresas	2
1.1.4	Clasificación de las empresas	3
1.2	Empresa que se dedica a la venta de cerraduras	7
1.2.1	Centro de distribución	8
1.2.2	Cultura organizacional	8
1.2.3	Servicios y productos	8
1.3	Estructura de la organización	10
1.4	Legislación aplicable	10
1.4.1	Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas	10
1.4.2	Código de Comercio (Decreto No. 2-70 y sus reformas)	11
1.4.3	Código Tributario (Decreto No. 6-91 y sus reformas)	11
1.4.4	Ley de Actualización Tributaria, Libro I Impuesto Sobre la Renta (Decreto No. 10-2012 y sus reformas)	11
1.4.5	Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto No. 27-92 y sus reformas)	12
1.4.6	Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto No. 73-2008 y sus reformas)	12
1.4.7	Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos (Decreto No. 37-92 y sus reformas)	12
1.4.8	Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles (Decreto No. 15-98)	13
1.4.9	Código de Trabajo (Decreto No. 1441 y sus reformas)	13

1.4.10	Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Decreto No. 295)	13
1.4.11	Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Público y Privado (Decreto No. 42-92)	13
1.4.12	Bonificación Incentivo (Decreto No. 78-89 y sus reformas)	14

CAPÍTULO II

CUENTAS POR COBRAR

2.1	Definición de cuentas por cobrar	15
2.2	Las cuentas por cobrar, desde diferentes puntos de vista	15
2.3	Clasificación de las cuentas por cobrar	17
2.4	Principales objetivos para un área de cuentas por cobrar	18
2.5	Importancia del área de cuentas por cobrar	19
2.6	Funciones principales del área de cuentas por cobrar	20
2.7	La administración de las cuentas por cobrar	20
2.8	Aspectos financieros relacionados al crédito	21
2.9	Contabilización de las cuentas por cobrar	23
2.10	Objetivos, políticas y procedimientos de crédito	23
2.10.1	Objetivo del crédito	24
2.10.2	Políticas de crédito	24
2.10.3	Procedimientos para otorgar un crédito	25
2.11	Documentos contables en las cuentas por cobrar	28
2.12	Definición de cobranza	31
2.12.1	Procedimientos básicos de cobranza	32
2.12.2	Cuentas incobrables	36
2.12.3	Aspectos legales para cuentas incobrables	36
2.12.4	Políticas de cobranza	36

CAPÍTULO III
EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR, Y LOS
MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

3.1	Definición de Contador Público y Auditor	37
3.2	Características del Contador Público y Auditor	37
3.3	Responsabilidad profesional	38
3.4	Responsabilidad de su ejercicio	39
3.4.1	Auditor interno	40
3.4.2	Auditor externo	40
3.4.3	Equipo combinado	41
3.5	Consultoría	41
3.6	Perfil profesional del consultor	42
3.7	Ética del consultor	42
3.8	Definición de un manual	43
3.8.1	Objetivos de un manual	43
3.8.2	Clasificación básica	44
3.8.3	Manual de políticas y procedimientos	45
3.8.4	Objetivos de los manuales de políticas y procedimientos	46
3.8.5	Contenido típico de los manuales de políticas y procedimientos	46
3.8.6	Políticas	47
3.8.7	Procedimientos	47
3.8.8	Los flujogramas	48
3.8.9	Fases para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos	48

CAPÍTULO IV
EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA
ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA QUE SE
DEDICA A LA VENTA DE CERRADURAS
(CASO PRÁCTICO)

4.1	Antecedentes	51
4.2	Solicitud de servicios profesionales	55
4.3	Propuesta de servicios profesionales	56
4.4	Carta de aceptación de la consultoría	60
4.5	Programa de trabajo	61
4.6	Ejecución del trabajo	65
4.7	Diagnóstico de la empresa	81
4.7.1	Situación actual del área de cuentas por cobrar	81
4.8	Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar	86
	CONCLUSIONES	151
	RECOMENDACIONES	152
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	153

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Nombre	Página
1	Cerraduras Elefante, S.A. Resumen general de antigüedad de saldos al 31 de julio de 2017	84
2	Cerraduras Elefante, S.A. Resumen de cuentas por cobrar, por tipo de clientes al 31 de julio de 2017	84
3	Cerraduras Elefante, S.A. Resumen de antigüedad de saldos al 31 de julio de 2017, Clientes Especiales	84
4	Cerraduras Elefante, S.A. Resumen de antigüedad de saldos al 31 de julio de 2017, Clientes Frecuentes	85
5	Cerraduras Elefante, S.A. Resumen de antigüedad de saldos al 31 de julio de 2017, Clientes Eventuales	85

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Nombre	Página
1	Organigrama organizacional de Cerraduras Elefante, S.A	53
2	Organigrama del área de cuentas por cobrar	54

INTRODUCCIÓN

En Guatemala las empresas son agentes económicos, dedicadas a diferentes actividades con fines de lucro, regularmente se dedican a la compra y venta de productos, algunas son productoras y otras prestan servicios, por ello existe diversidad de empresas con diferentes propósitos, pero tienen como base una estructura adecuada para el buen funcionamiento de la misma.

A fin de conservar los clientes actuales y atraer nuevos, la mayoría deben conceder créditos. Para la mayoría de las empresas las cuentas por cobrar representan una inversión considerable que se determina a través del volumen de ventas a crédito, por lo que es necesario contar con herramientas que les permitan mejorar el control y manejo, tal como un manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar.

La presente tesis que se titula “EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA DE CERRADURAS”, se desarrolla en cuatro capítulos.

El capítulo I comprende el marco conceptual de empresa, definición, características y su clasificación, así como las leyes que regulan a las que se dedican a la venta de cerraduras en Guatemala.

El capítulo II se describe la cuenta por cobrar, sus principales objetivos, su importancia, funciones, políticas y procedimientos de crédito y cobranza y los documentos contables relacionadas al área.

En el capítulo III se expone el tema del Contador Público y Auditor como consultor y los manuales de políticas y procedimientos, en el cual se definen aspectos como: características del Contador Público y Auditor, responsabilidad profesional,

responsabilidad de su ejercicio, perfil del consultor, al igual que definición, objetivos y las fases para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos.

El capítulo IV desarrolla el caso práctico, en él se muestra el proceso ejecutado por el Contador Público y Auditor como consultor en la elaboración del manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar de una empresa que se dedica a la venta de cerraduras.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones así como las referencias bibliográficas consultadas.

CAPÍTULO I

EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA DE CERRADURAS

1.1 Conceptos generales de empresa

“Unidad económico-social en la cual se coordinan los recursos materiales, técnicos y humanos, que mediante una administración adecuada se canalizan hacia la obtención de los objetivos para la cual fue creada”. (4:14)

Una empresa para tener éxito necesita de una excelente organización, por ello los altos mandos deben tener claro los objetivos, estrategias, metas, estructura, fortalezas y debilidades que posee la misma, esto ayudará a tener una empresa con recursos humanos, tecnológicos y financieros eficientes; para el buen funcionamiento de la misma.

Una empresa es creada por personas que desean dedicarse a diferentes actividades con fines lucrativos, regularmente una empresa se dedica a la compra y venta de productos, algunas son productoras y otras prestan servicios, por ello existe diversidad de empresas con diferentes propósitos, pero tienen como base una estructura adecuada para el buen funcionamiento de la misma.

1.1.1 Definición de empresa

“Sistema económico que integrado por personas, empleados, sistemas, funciones, oficinas e instalaciones constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas, costumbres propias y tiene un objetivo específico”. (4:14)

Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades través de su

participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

1.1.2 Características de las empresas

Las empresas poseen características especiales como:

- a) Tienen sus propios objetivos.
- b) Su propósito es la obtención de ganancias.
- c) Sus factores están coordinados (factores de producción, comerciales y financieros).
- d) Son fundadas por persona jurídica o persona individual.
- e) Se constituyen para obtener rendimientos de la actividad que realiza.
- f) Dirige los esfuerzos en una misma dirección.

1.1.3 Elementos de las empresas

- a) El patrimonio: conjunto de bienes, derechos y obligaciones de la empresa.
- b) El factor humano: es el elemento activo de la producción. Está formado por las personas que aportan su trabajo a la empresa.
- c) La organización: los distintos elementos de la empresa deben ser coordinados, estableciendo los diferentes niveles jerárquicos y áreas de actividad; para que la empresa logre sus fines. La dirección será el nivel superior de la cadena jerárquica, que se encarga de tomar las decisiones estratégicas mediante la planificación, organización, gestión y control de la actividad.
- d) Entorno: es todo lo que rodea a la empresa, en el que influye y recibe influencias, ya que la empresa no vive aislada.

1.1.4 Clasificación de las empresas

Las empresas se pueden clasificar en diferentes tipos entre las más importantes y sobresalientes se encuentran: según su actividad económica, según su giro, según su capital, según su forma de constitución, entre otras.

a) Empresa según su actividad económica

Se clasifican en tres grandes sectores que a continuación se describen:

✓ Empresas del sector primario

“Este sector abarca todas las actividades relacionadas con los recursos naturales, es decir, la agricultura, la ganadería y la pesca. También incluye la minería y, por supuesto, la extracción de petróleo, carbón, níquel, gas y esmeraldas, entre otros”.
(4:13)

✓ Empresas del sector secundario

“Este sector reúne todas las actividades industriales, mediante las cuales las materias primas y los bienes son transformados; les son adicionadas características correspondientes a distintos grados de elaboración. Aquí se ubica la industria en sus ramas de manufactura, como la fabricación de alimentos procesados, bebidas, muebles, vidrio o confecciones. También hacen parte de este sector la construcción y las industrias metalmecánica, siderúrgica y textil”. (4:13)

✓ **Empresas del sector terciario**

El sector terciario, o factor servicios, agrupa las actividades que no se dedican a la producción de bienes sino a la prestación de servicios: transporte, sanidad, comercio, turismo, ocio, cultura, administración, otros.

En los países desarrollados, el sector terciario se encuentra en continuo crecimiento. En cambio los países subdesarrollados tienen peor calidad.

b) Empresas según su actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

✓ **Industriales**

“Realizan actividades de transformación, reciben insumos o materias primas y les agregan valor al incorporarles procesos productivos.” (4:14)

Por ello también dentro de esta clasificación están aquellas industrias o empresas dedicadas a la explotación de la agricultura o ganadería.

✓ **Comerciales**

“Son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores, es decir, solo realizan procesos de intercambio y agregan el valor de la distribución o la disponibilidad. En esta categoría están los supermercados, estaciones de gasolina, tiendas de abarrotes, farmacias, mueblerías, ferreterías, distribuidoras de cerraduras, etc.” (4:15)

✓ **De servicios**

“Se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios son relación, negociación y comunicación. Un servicio es una idea, una información o una asesoría, pero sobre todo es un proceso.” (4:15)

c) Empresas por el origen del capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

✓ **Pública**

“Entidad económica que reúne los factores de la producción bajo un plan de dirección previamente establecido por el Estado.” (4:16)

Son aquellas empresas que se forman con ayuda del capital de Gobierno, regularmente su finalidad es la satisfacción del bien común.

✓ **Privada**

“Es la entidad económica integrada por particulares que integra los elementos humanos y materiales de la producción y los coordina bajo una dirección común, a efecto de lograr una finalidad predeterminada.” (4:16)

✓ **Mixta**

Son sociedades que fueron formadas con capital público y privado, regularmente ofrecen un servicio social a la población. Por ejemplo: El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social que es una institución fundada con capital del Sector Público de

Guatemala y con capital de empresas privadas que funcionan en el país, estas aportan dinero para que se mantenga abastecido todo el instituto con medicamentos y utensilios necesarios para cualquier hospital.

d) Empresas según su forma de constitución en Guatemala

Según lo establecido en el Libro I, Título I del Capítulo III al Capítulo VII en el citado Código de Comercio de Guatemala existen cinco formas de constituir una sociedad, estas son:

✓ Sociedad colectiva

Es aquella sociedad que consta de una razón social, por medio de la cual los socios quedan sujetos a las obligaciones sociales de forma subsidiaria, ilimitada y solidaria.

✓ Sociedad en comandita simple

Es la sociedad integrada por uno o varios socios comanditados los cuales contraen obligaciones sociales de forma subsidiaria, ilimitada y solidaria; y los socios comanditarios que responden a una responsabilidad limitada al monto de su aportación, las cuales no pueden representarse por títulos o acciones.

✓ Sociedad de responsabilidad limitada

Es la sociedad formada por varios socios obligados únicamente al pago de sus aportaciones, debido a que el patrimonio de la sociedad responderá a las obligaciones sociales.

✓ **Sociedad anónima**

Esta sociedad posee un capital dividido y representado por acciones, por lo que el accionista contrae la responsabilidad limitada al pago de las acciones que suscribió, su denominación social será formada libremente por los socios, y puede incluir el nombre de uno de los socios, o apellidos de dos o más pero este caso debe incluirse la actividad principal a la que se dedicará, por lo que debe agregarse la leyenda Sociedad Anónima que puede abreviarse S.A.; el capital mínimo que necesita para fundarse es de Q200.00, el órgano de soberanía es la Asamblea General.

✓ **Sociedad en comandita por acciones**

Es aquella sociedad en la que uno o varios socios comanditados contraen obligaciones sociales a las cuales deben responder en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria; y uno o varios socios comanditarios poseen responsabilidad limitada por el monto de las acciones que suscribieron.

1.2 Empresa que se dedica a la venta de cerraduras

Este tipo de empresas se clasifican dentro del sector terciario de la economía, porque se tratan de empresas que adquieren bienes o servicios y los venden a otras compañías para obtener un rédito comercial, por eso suelen denominarse popularmente como mayoristas.

Sin embargo, se debe destacar que dichas empresas también pueden venderle productos al público consumidor final, haciéndolo habitualmente a través de pedidos o encargos concretos.

1.2.1 Centro de distribución

Regularmente este tipo de empresas tienen un centro de distribución, que funciona como una bodega general, de donde realizan las transferencias de mercadería a sus diferentes puntos de venta.

1.2.2 Cultura organizacional

Una empresa que se dedica a la venta de cerraduras se caracteriza por practicar:

Atención al detalle: intentan respetar y atender las necesidades de la mejor manera posible al cliente.

Trabajo en equipo: buscan fomentar un equipo de trabajo orientado a brindar un servicio de alta calidad, a través de un buen ambiente laboral, basado en el apoyo y respeto mutuo.

Agresividad: se mantienen en constante búsqueda de nuevos clientes y mercados, buscando la adquisición de nuevas líneas de representación que les permitan satisfacer las necesidades actuales e implementar nuevas ideas de negocios.

Orientación a resultados: se interesan en obtener resultados, enfocándose en que estos se logren y siendo flexible en cuanto a cómo se logren.

1.2.3 Servicios y productos

Estos elementos son parte fundamental para el funcionamiento de una empresa que se dedica a la venta de cerraduras.

Servicios

Los servicios pueden consistir principalmente en la importación de productos terminados de marcas líderes a nivel mundial, para su distribución en Guatemala a:

Tiendas minoristas de distribución: principales distribuidoras al cliente final

- ✓ Ferreterías
- ✓ Cerrajerías
- ✓ Carpinterías
- ✓ Almacenes

Tipos de servicios que pueden ofrecer:

- ✓ Servicios de instalación de productos.
- ✓ Servicios de mantenimiento de productos.
- ✓ Servicios de asesoría sobre los productos.

Productos

Las empresas que se dedican a la venta de cerraduras ofrecen productos de alta calidad para la industria y el hogar:

- ✓ Cerraduras para puertas de madera
Institucionales e industriales
- ✓ Cerraduras automáticas
Institucionales e industriales
- ✓ Cerraduras de picaporte unificado para alto tráfico
- ✓ Cerraduras digitales
- ✓ Cerraduras para caja fuerte y bóveda
- ✓ Cerraduras para muebles y herrajes

- ✓ Cerraduras para perfiles de aluminio y uPVC
- ✓ Cerraduras de sobreponer
- ✓ Bisagras, cierrapuertas y herrajes
- ✓ Candados
- ✓ Accesorios de control de acceso

1.3 Estructura de la organización

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

Las empresas que se dedican a la venta de cerraduras deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que les permita establecer sus funciones, y áreas con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

1.4 Legislación aplicable

Las empresas que se dedican a la venta de cerraduras deben cumplir con las leyes, reglamentos y códigos que apliquen a las actividades comerciales que realizan.

La legislación aplicable es la siguiente:

1.4.1 Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas

Dentro de los artículos que contiene la carta magna se encuentra el artículo

43 Libertad de industria, comercio y trabajo, el cual reconoce la libertad de industria, comercio y trabajo excepto cuando existan limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan las leyes.

1.4.2 Código de Comercio (Decreto No. 2-70 y sus reformas)

Indica en su Artículo 6 que tienen capacidad para ser comerciantes las personas individuales y jurídicas que, conforme al Código Civil, son hábiles para contratar y obligarse.

Este marco legal aplica a la empresa que se dedica a la venta de cerraduras, debido a que regula y contiene las disposiciones generales para constituir sociedades, ya sea de persona jurídica o individual, así como todo lo referente al comercio y la industria. Este también contiene las obligaciones y responsabilidades que adquiere la persona que participe en determinada sociedad.

1.4.3 Código Tributario (Decreto No. 6-91 y sus reformas)

Este código fue creado principalmente para que las leyes de materia tributaria sean armónicas, unitarias y respeten lo preceptuado por la Constitución Política, sus normas rigen las relaciones jurídicas que se originan de los tributos establecidos por el Estado, así como también se detalla las sanciones y multas a las que cada empresa puede hacerse acreedora por el incumplimiento de leyes fiscales con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria.

1.4.4 Ley de Actualización Tributaria, Libro I Impuesto Sobre la Renta (Decreto No. 10-2012 y sus reformas)

Según el artículo 1, se decreta un impuesto sobre la renta para rentas obtenidas en Guatemala por personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios a través de la

creación de regímenes especiales para rentas del trabajo, de actividades lucrativas, de capital y ganancias de capital, y de no residentes.

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

Esta Ley establece un impuesto al valor agregado sobre los actos y contratos gravados como lo son: las ventas de bienes muebles o inmuebles situados en el territorio nacional, prestación de servicios, importación, exportación de servicios. Como en las otras leyes, esta también establece las exenciones del mismo, plazo y forma de pago, hecho generador del impuesto, documentos obligatorios, requisitos de los documentos obligatorios, libros y registros, lineamientos para operatoria de dichos libros, entre otros.

1.4.6 Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto No. 73-2008 y sus reformas)

Impuesto de solidaridad, que regula el pago del 1% para las personas individuales o jurídicas y 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 4% de sus ingresos brutos. Ley que tomó vigencia a partir del 1 de enero de 2009.

1.4.7 Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos (Decreto No. 37-92 y sus reformas)

Ley que regula el impuesto que tiene gravamen sobre los documentos que contienen los actos y contratos civiles y mercantiles, documentos otorgados en el extranjero que tengan efecto en el país, documentos cuya finalidad sea comprobar pagos con bienes o dinero, documentos de pago de aseguradoras, comprobantes de premios de loterías, retiros de fondos de las empresas, para gastos personales de sus propietarios o por viáticos no comprobables, recibos o documentos que

respalde el pago de dividendos o utilidades, tanto en efectivo o en especie, entre otros.

1.4.8 Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles (Decreto No. 15-98)

La Ley establece que el impuesto recae sobre los bienes inmuebles rústicos o rurales y urbanos, los cuales están integrados el terreno, las estructuras, las construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras.

1.4.9 Código de Trabajo (Decreto No. 1441 y sus reformas)

Regula los derechos y obligaciones que surgen de las relaciones laborales entre el patrono y sus empleados, y crea instituciones para resolver conflictos.

1.4.10 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Decreto No. 295)

En el Reglamento de Inscripción de Patronos en el Régimen de Seguridad Social de Esta Ley Orgánica indica en sus artículos 2) y 3) que todo patrono, persona individual o jurídica, que ocupe tres o más trabajadores está obligado a inscribirse en el régimen de seguridad social y está obligado a descontar de la totalidad del salario que devenguen los trabajadores el porcentaje correspondiente a la cuota laboral y pagar la cuota patronal.

1.4.11 Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Público y Privado (Decreto No. 42-92)

Esta Ley se establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador. Esta

prestación es adicional e independiente al aguinaldo anual que obligatoriamente se debe pagar al trabajador.

1.4.12 Bonificación Incentivo (Decreto No. 78-89 y sus reformas)

Se crea la bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado, con el objeto de estimular y aumentar la productividad y eficiencia.

CAPÍTULO II

CUENTAS POR COBRAR

2.1 Definición de cuentas por cobrar

“Una cuenta por cobrar es el derecho del vendedor de exigir al cliente o comprador el pago de importe de la operación. Al efectuarse el cobro de las cuentas por cobrar, se incrementa el efectivo. La empresa adquiere una cuenta por cobrar cuando vende mercancías o presta servicios a crédito. El término por cobrar significa la promesa del cliente de pagar en una fecha futura, con dinero, el importe que le fue cargado por mercancías o servicios. Por lo general esta promesa se expresa con el importe del efectivo que se cobrará dentro de cierto número de días posteriores a la venta. El plazo varía de acuerdo con el giro del negocio de que se trate.”
(20:252)

2.2 Las cuentas por cobrar, desde diferentes puntos de vista

El concepto de cuentas por cobrar puede ser establecido desde distintos puntos de vista, siendo los siguientes:

Desde el punto de vista contable

Las cuentas por cobrar clientes, forman parte del activo corriente y es originada por las ventas al crédito. Dicho concepto comprende las cuentas por cobrar originadas por operaciones comerciales; no obstante, existen cuentas por cobrar no procedentes de las operaciones corrientes y comúnmente se le conoce como no comerciales y son por transacciones realizadas en las modalidades siguientes:

- a. Entre la empresa y sus empleados o accionistas.
- b. Compañías afiliadas.

- c. Depósitos reembolsables.
- d. Reclamaciones por pérdidas o daños.
- e. Anticipos dados para compra de mercancías.
- f. Cobros al gobierno por devoluciones de impuestos.
- g. En general cualquier derecho a cobrar no proveniente de una venta a crédito de bienes o servicios.

En la mayoría de las empresas, dichas cuentas se consideran un rubro importante del activo corriente e implica un exhaustivo control interno en el manejo de los créditos.

Desde el punto de vista administrativo

Las cuentas por cobrar clientes, son el total de créditos a corto plazo, otorgados que aún no son recuperados, representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio, o en su departamento de crédito en materia de crédito y cobranzas al hacerse un análisis de ellas. Un negocio se ayuda mejor a sí mismo cuando sirve mejor a su clientela en los productos y servicios que ofrece.

Desde el punto de vista financiero

Desde este punto, las cuentas por cobrar clientes constituyen fondos comprometidos. Esto significa una ampliación de los mismos en forma directa del efectivo que debería percibirse de las ventas al crédito concedido para facilitar las ventas y mejorar los beneficios. Las cuentas por cobrar, representan un instrumento realmente importante en la función financiera de una empresa.

2.3 Clasificación de las cuentas por cobrar

✓ **De acuerdo con la exigibilidad de las cuentas por cobrar, estas se clasifican en:**

a) Cuentas por cobrar de exigencia inmediata o a corto plazo

Son aquellas cuentas por cobrar cuyo plazo de exigibilidad es menor a un año de la fecha de presentación de estados financieros.

b) Cuentas por cobrar de exigencia a largo plazo

Son aquellas cuentas por cobrar cuyo plazo de exigibilidad es mayor a un año de la fecha de presentación de estados financieros.

✓ **De acuerdo con su origen, se pueden clasificar y presentar de la siguiente forma:**

Puede haber cuentas por cobrar a clientes, a funcionarios o empleados de la compañía y a otras personas. Además, pueden estar respaldadas por un documento exigible legalmente o no respaldados con simples partidas de contabilidad. Desde esta perspectiva, las dos formas principales de cuentas por cobrar son clientes y documentos por cobrar.

a) Clientes

“La cuenta de cliente representa las deudas que los clientes adquieren al comprar mercancías. O recibir servicios a crédito, además de una promesa incondicional de pago es un tiempo futuro determinado.” (20:252)

“El término clientes solo se utiliza cuando se trata de importes adeudados por las personas o instituciones a los que se les ha vendido mercancía o brindado servicios a crédito, y se clasifican como un activo circulante en el Estado de situación financiera. Los importes por cobrar correspondientes a préstamos a funcionarios de la compañía, anticipos a empleados, documentos recibidos y los intereses acumulados sobre los documentos por cobrar también se consideran como un activo circulante.” (20:253)

b) Documentos por cobrar

“Los documentos por cobrar representan los mismos derechos frente a los clientes, producto de las ventas a crédito, con la diferencia de que existe un documento firmado que ampara la transacción. En estos casos, debido a la mayor formalidad, se utiliza un documento conocido como pagaré, y en el cual se especifica la fecha de vencimiento, el monto, las condiciones de pago y el interés, si existiese. En ocasiones un documento como este, dependiendo del monto, puede requerir garantías, es decir, el cliente se compromete en caso de no poder pagar a dar a cambio ciertos activos específicos.

c) Existe una tercera categoría denominada “Otras cuentas por cobrar”

Es una clase mixta que incluye préstamos a empleados y deudores diversos, entre otras, las cuales tiene el común denominador de haber sido originadas en transacciones distintas a las que constituyen la actividad normal de la empresa.” (20:253)

2.4 Principales objetivos para un área de cuentas por cobrar

Tiene múltiples objetivos con respecto a la administración del crédito y recuperación de cartera, a continuación se describen los objetivos principales:

- a) El objetivo principal del área de cuentas por cobrar es minimizar el riesgo en las operaciones de créditos, a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta.
- b) Administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados.
- c) Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.
- d) Es muy importante mantener al personal con capacitación constante sobre las tendencias de las economías en el país, y tener constante capacitación en el tema de finanzas y decisiones financieras.
- e) Detectar aquellos créditos con riesgo superior a lo normal para hacerles seguimiento más minucioso.
- f) Crear sistemas estándares de evaluación de créditos.
- g) Preparar un sin número de análisis para futuros ejecutivos de cuentas.
- h) Realizar estudios sectoriales.

2.5 Importancia del área de cuentas por cobrar

Aspectos que remarcan la importancia del área de cuentas por cobrar:

- a) Apoya al área de ventas: tiene la capacidad de cuantificar adecuadamente el nivel de riesgo, a través del análisis crediticio de los clientes potenciales referidos por el departamento de ventas.
- b) Administra las cuentas por cobrar: la gestión de recaudo de cartera aumenta la capacidad de concesión de nuevos créditos y reduce el nivel de moras o impagos. La administración adecuada de las cuentas por cobrar favorece el retorno de los ingresos según las ventas efectuadas al crédito.

- c) Minimiza el impacto de negocios equivocados: las malas deudas son un costo que afecta directamente el rubro de ventas netas; el objetivo del departamento de análisis crediticio y cobranza es minimizar la exposición a pérdidas ocasionadas según la concesión de créditos.

2.6 Funciones principales del área de cuentas por cobrar

Las principales funciones que realiza el personal de un área de cuentas por cobrar son las siguientes:

- a) Investigación y análisis de la información de los interesados del crédito.
- b) Crear los términos del crédito, según el monto y el plazo del crédito autorizado.
- c) Calcular la capacidad de pago de los clientes.
- d) Asignar el plazo para el cobro a clientes según las ventas al crédito autorizadas.
- e) Llevar el control adecuado de la cartera asignada para cobro.
- f) Definir el límite máximo de riesgo que se desea asumir, para la aceptación o rechazo de las solicitudes de crédito.
- g) Establecer rutas de cobro, custodia de contraseñas de entrega de facturas y seguimiento en la labor de cobro.
- h) Recibir pagos de los clientes y emitir los recibos adecuados.

2.7 La administración de las cuentas por cobrar

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 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 transformaran en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo.

2.8 Aspectos financieros relacionados al crédito

Cada cuenta por cobrar representa, en mayor o menor grado, un problema que resolver y cada una tiene por consiguiente su respectiva solución que pueda variar, cuando hay dificultades en la cobranza, desde el olvido definitivo por ser demasiado costoso en tiempo y dinero hacer que el cliente pague, hasta la insistencia continuada de cobro.

La decisión sobre ventas con ingresos a ciertos períodos de tiempo debe de ser producto de una evaluación racional acerca de la situación financiera de ambas partes, ya sea la del cliente como la de la empresa misma. Políticas de crédito basadas en este criterio permitirán disminuir el índice de pérdidas por mora. Una evaluación financiera razonable de considerar la siguiente cuestión: ¿Qué es más importante, menos pérdidas en crédito o más utilidades netas?, la respuesta a tal interrogante tendría que ser la segunda opción, pero esto influirá a una política de crédito adecuada, ya que originará riesgo de crédito.

El riesgo en el crédito, es la posibilidad de que una empresa incurra en pérdidas y disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que sus clientes fallen en el cumplimiento oportuno de los términos acordados en los contratos, facturas, documentos o cuentas. Toda cuenta por cobrar clientes está expuesta a este riesgo, en mayor o menor medida.

Una de las formas de evaluar el riesgo en créditos, es a través de la utilización de razones o indicadores financieros, como son la liquidez, solvencia y rentabilidad, o visualizando dos o más Estados Financieros se puede evaluar su proyección.

Una de las medidas para conocer la inversión que se tiene en cuentas por cobrar es la relación de la inversión al capital neto de trabajo y se obtienen a través de la siguiente razón financiera:

Cuentas por cobrar a capital neto de trabajo

Cuentas por cobrar Netas / Capital neto de trabajo = %

El Resultado de por ciento representa la dependencia que el capital de trabajo tiene en la inversión de cuentas por cobrar.

Otras de las medidas para conocer la relevancia de la inversión en cuentas por cobrar es la proporción que guarda dentro del activo circulante, a través de la siguiente razón:

Cuentas por cobrar a activo circulante

Cuentas por cobrar netas / Activo circulante = %

El resultado de por ciento representa la importancia que la inversión en cuentas por cobrar tiene en el total de la inversión del activo circulante.

La inversión de las cuentas por cobrar se determina por el volumen de las ventas al crédito y por el plazo promedio en días que transcurre entre la fecha de venta y la fecha de cobranza.

Para medir la inversión de cuentas por cobrar se efectúan prueba de liquidez, se calcula generalmente la relación que existe entre las cuentas por cobrar y las ventas, como sigue:

Cuentas por cobrar a ventas:

Cuentas por cobrar neto / Ventas netas a crédito = %

El resultado representa el porcentaje de las ventas anuales que están pendientes de ser liquidadas por los clientes.

2.9 Contabilización de las cuentas por cobrar

El encargado de elaborar las respectivas partidas contables es el área de contabilidad, ya que ella registra las ventas, ya sean estas al crédito o al contado, pero en muchas empresas el área de cuentas por cobrar es la encargada del manejo, control y cobranza de los créditos. Las partidas deberán hacerse a primera hora del día siguiente de efectuarse la facturación y con base en las facturas emitidas durante el día anterior.

El área de contabilidad, con el apoyo del área de cuentas por cobrar, deberán verificar que las facturas y las notas de crédito utilizadas en el día anterior, fueron emitidas en orden correlativo y si en un caso hubiera alguna anulación, que esté completo el juego de documentos.

El área de cuentas por cobrar, automáticamente carga la cuenta corriente del cliente, para que posteriormente con las facturas firmadas por el cliente de recibida los productos, proceda con la gestión de cobro.

2.10 Objetivos, políticas y procedimientos de crédito

El objetivo principal del otorgamiento de un crédito es incrementar el volumen de las ventas mediante facilidades de pago a los clientes, y toda empresa que otorga créditos debe contar con políticas y procedimientos.

2.10.1 Objetivo del crédito

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.

2.10.2 Políticas de crédito

Toda actividad empresarial se maneja bajo políticas o normas que orientan la diversidad de actividades comerciales, que se dan en el mercado desde el punto de vista mercantil; por lo tanto, considerando que el crédito es un proceso ordenado de pasos y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero necesita de políticas para que dicha actividad se encause sobre objetivos específicos.

Estas políticas marcarán las pautas para la consecución de estos objetivos a los cuales se debe llegar en virtud a una administración efectiva del crédito. Para identificar la propuesta anterior en su verdadera dimensión, los objetivos previamente identificados responden la pregunta ¿Qué queremos alcanzar en términos de objetivos? Es decir, aplicamos políticas de crédito con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos de la Gerencia con respecto a la actividad crediticia. Por lo tanto estas políticas indicarán el camino para llegar a esos objetivos y darán la pauta de cómo actuar para lograrlo.

2.10.3 Procedimientos para otorgar un crédito

El análisis previo al otorgamiento de un crédito es todo un campo de la administración y planeación financiera que en algunos casos llega a requerir un alto grado de especialización, sin embargo existen principios fundamentales los cuales son los 5 factores que se debe evaluar al analizar un crédito.

Los principales factores que se deben tomar en cuenta, para decidir si se otorga o no crédito, son nombrados como las cinco "C" del crédito y son los siguientes:

- ✓ Carácter
- ✓ Capacidad
- ✓ Condiciones
- ✓ Colateral
- ✓ Capital

a) Carácter

Son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder a un crédito.

Es necesaria la información sobre sus hábitos de pago y comportamiento, dicha información tendrá que hacer referencia al:

- ✓ **Pasado:** cómo se ha comportado en operaciones crediticias pasadas.
- ✓ **Presente:** cómo se está comportando a la fecha con relación a sus pagos, esto marcará una tendencia y por ende una probabilidad de mantener un similar comportamiento para futuros eventos.

La evaluación del carácter o solvencia moral de un cliente debe hacerse a partir de elementos contundentes, medibles y verificables tales como:

- ✓ Pedir referencias comerciales a otros proveedores con quienes tenga crédito.
- ✓ Obtener un reporte de buró de crédito.
- ✓ Verificar demandas judiciales.
- ✓ Obtener referencias bancarias.

b) Capacidad

Es la habilidad y experiencia en los negocios que tenga la persona o empresa de una administración y resultados prácticos. Para su evaluación se toma en cuenta la antigüedad, el crecimiento de la empresa, sus canales de distribución, actividades, operaciones, zona de influencia, número de empleados, sucursales, otros.

Las nuevas empresas ofrecen un difícil problema para el área de crédito, pues miles de establecimientos cada año fallan en un gran porcentaje, debido a la falta de habilidad y experiencia para conducir una empresa con éxito.

c) Condiciones

Son los factores externos que pueden afectar la marcha de alguna empresa, es decir, aquellos que no dependen de su trabajo.

Algunos elementos a considerar son:

- ✓ Ubicación geográfica.
- ✓ Situación política y económica de la región.
- ✓ Sector.

d) Colateral

Son todos aquellos elementos de que dispone la empresa, para garantizar el cumplimiento de pago en el crédito, es decir, las garantías o apoyos colaterales; mismos que se evalúan a través de propiedades, planta y equipo, el valor económico y la calidad de estos.

Uno de los fundamentos del análisis de crédito establece que no debe otorgarse un crédito que no tenga prevista una segunda fuente de pago, a menos que el margen de la utilidad sea muy alto, lo que permitiría correr un mayor riesgo.

En caso de que el cliente no pague, algunas opciones de colateral o segunda fuente podrían ser:

- ✓ Aval
- ✓ Pagaré en garantía
- ✓ Contrato prendario
- ✓ Fianza
- ✓ Seguro de crédito
- ✓ Depósito en garantía
- ✓ Garantía inmobiliaria, entre otros

Capital

Se refiere a los valores invertidos en una empresa, así como los compromisos, es decir, el estudio de las finanzas, para su evaluación se requiere del análisis de la situación financiera.

El análisis financiero detallado permitirá conocer completamente las posibilidades de pago, el flujo de ingresos y egresos, así como la capacidad de endeudamiento

para llevar a cabo un análisis de esta índole, es necesario conocer algunos elementos básicos, entre estas se tienen los siguientes indicadores financieros que son aplicables a las cuentas por cobrar.

- ✓ Prueba de relación corriente o de liquidez
- ✓ Prueba ácida
- ✓ Número de días cartera a mano
- ✓ Rotación de cartera
- ✓ Margen operacional de utilidad

Por supuesto que no en todos los casos es posible obtener información financiera, por lo que es conveniente considerar medios alternativos para evaluar el flujo de ingresos de un potencial cliente, al solicitar por ejemplo información de algún estado de cuenta bancario reciente.

El análisis de crédito implica el conocimiento detallado de una amplia gama de elementos, todos ellos pueden tener un mayor o menor valor dependiendo del tipo de crédito a otorgar, el mercado en el que se desarrolla el cliente, el monto del crédito y otros elementos.

2.11 Documentos contables en las cuentas por cobrar

a) Recibo de caja

Es un soporte de contabilidad en el cual constan los ingresos en efectivo o en cheque recaudados por la empresa. El recibo de caja se contabiliza con un débito a la cuenta de caja y el crédito de acuerdo con su contenido o concepto del pago recibido.

Generalmente es un soporte de los abonos parciales o totales. El recibo de caja siempre se le debe dar al cliente.

Cuando se hace un recibo de caja, se debe tener en cuenta de que estos deben llevar una numeración, el nombre del cliente, así mismo, la fecha en la cual fue realizada la transacción.

b) Factura

En el medio muchas empresas han adoptado la modalidad de realizar ventas al crédito sin previo contrato, utilizando únicamente la factura que ampara la venta del bien o servicio, de manera que el control de pagos en el plazo determinado se efectúa por medio de una cuenta corriente. Las condiciones de pago son de vital importancia, debido a que se sabrá la fecha en que pueden ser exigidos los cobros y ante la falta, proceder a calcular el interés por vencimiento de las facturas.

Las facturas deberán elaborarse sin ningún error, evitando así rechazos y retrasos en los pagos y evitando repercusiones de tipo fiscal. Las facturas deberán tener los requisitos básicos que la Ley señale, entre ellas: nombres, domicilios y Números de Identificación Tributaria –NIT- del comprador y vendedor del bien o servicio, el valor de la operación, la moneda en que se realiza y contabiliza, el lugar y fecha, las condiciones de pago, la cantidad y descripción del producto o servicio, tipo y serie de factura, número de factura y resolución de autorización del documento.

c) Nota de crédito

Una nota de crédito es un documento legal que se utiliza en transacciones de compraventa donde interviene un descuento posterior a la emisión de la factura, una anulación total, un cobro de un gasto incurrido de más, devolución de bienes.

Es un comprobante que una empresa envía a su cliente para acreditar la devolución de un valor determinado por el concepto que se indica en la misma nota.

d) Nota de débito

Es un comprobante que una empresa envía a su cliente, en la que se le notifica haber cargado o debitado en su cuenta una determinada suma o valor, por el concepto que se indica de la misma nota. Este documento incrementa el valor de la deuda o saldo de la cuenta, ya sea por error en la facturación, interés por mora en el pago, o cualquier otra circunstancia que signifique el incremento del saldo de una cuenta.

e) Cheque

El cheque es un documento mercantil, aceptado como medio de pago, que emite y firma una persona (librador), para que una entidad financiera (librador) pague la cantidad consignada en el mismo a otra persona (tenedor o beneficiario), siempre y cuando disponga de fondos en la cuenta contra la que se libra el cheque.

f) Pagaré

Es un título formal que contiene una promesa de pago pura y simple, donde el librado o firmante se obliga a pagar al beneficiario una cantidad determinada en la fecha y lugar establecidos.

Es un título muy similar a la letra de cambio, puesto que ambos comparten una regulación jurídica muy similar y se usan para obtener recursos financieros. A diferencia de la letra de cambio, el pagaré es emitido por el propio deudor y no por el acreedor.

Para que un título se considere pagaré debe contener los siguientes componentes:

- ✓ La palabra pagaré y que esté expresada en el idioma empleado en la redacción del título.
- ✓ Una promesa de pago monetaria que realiza el librado que no esté sujeta a ningún tipo de condición.
- ✓ Una fecha de vencimiento posible y cierta.
- ✓ La designación del lugar de pago del pagaré. Si no aparece en el título el lugar de pago se considerará como lugar de pago el lugar de emisión del pagaré.
- ✓ Lugar y fecha de emisión
- ✓ El pagaré es necesariamente un título nominativo, por lo que habrá que establecer el nombre de la persona a quien vaya dirigido el pago.
- ✓ La firma de la persona que emite el título es un requisito esencial para que el documento sea válido. Esta debe ser de su puño y letra o de una persona que tenga los suficientes poderes para actuar en su nombre.

2.12 Definición de cobranza

La cobranza es el proceso formal de presentar al girado un instrumento o documentos para que los pague o acepte:

- ✓ Pagaré
- ✓ Letras de cambio
- ✓ Documentos de embarque
- ✓ Otro título valor

La frase de que una venta no está totalmente realizada hasta no haber sido cobrada, es tan conocida como cierta. El cobro de una cuenta pendiente de pago como resultado de una venta realizada a crédito, lleva la transacción a una conclusión adecuada. Una empresa comercial pronto se quedará sin capital de trabajo si no se resarciera continuamente merced a la liquidación de sus ventas, originando un movimiento de efectivo por parte de sus clientes.

Toda vez que la gran mayoría del comercio y la industria en el mundo entero utiliza hoy el crédito, la cobranza de las cuentas de clientes que esta actividad genera es una labor de gran importancia en la administración de las empresas.

2.12.1 Procedimientos básicos de cobranza

Los procedimientos básicos de cobranza deben ser anticipados y planificados deliberadamente de modo que sigan una serie de pasos o etapas en forma regular y ordenada, porque el propósito de un buen procedimiento de cobranza es la maximización del cobro y minimización de las pérdidas de cuentas por cobrar.

Pero a fin de lograr prontitud y regularidad en los pagos, se recomienda dar los siguientes pasos preliminares para establecer un procedimiento adecuado de cobranza:

Todo procedimiento de Cobranza tiene cuatro etapas tradicionales conocidas: el recordatorio, exigir respuesta, la insistencia y finalmente la acción drástica.

a) El recordatorio

Este primer caso es de carácter preventivo, puesto que se realiza con fechas anteriores a aquellas en que el deudor debe efectuar el pago puesto que su finalidad es prevenir casos de mora en el pago.

La práctica común, tanto en organizaciones comerciales que venden si el consumidor como a empresas mayoristas, minoristas o detallistas en general, como los distribuidores y representantes, convienen en enviar al cliente un aviso de vencimiento o un estado de situación de la cuenta, en la cual figuran detalladamente los distintos montos que registran el total adeudamiento. Tales estados sirven como

recordatorios y dan al cliente la oportunidad de verificar su exactitud y conformidad de las deudas que tienen pendientes de cancelar.

Este aviso debe ser moderado e impersonal, dándole al cliente la sensación que no ha sido individualizado, sino que está recibiendo idéntico trato como a todos los demás clientes que se encuentran en esa situación.

De igual forma, este aviso debe mandarse aún en el caso de que el cliente estuviese al día en sus pagos, por una razón de precaución o para reforzar el control de la cobranza. Se incluye en esta calificación al talonario de cupones, que también es usado frecuentemente por empresas cuya necesidad les permite tener mayor control de sus avisos de vencimiento.

Para clientes no locales este aviso debe ser enviado a tiempo, eligiendo la vía más rápida y segura.

Uno de los requisitos esenciales de un procedimiento de cobranza es la prontitud con que se entrega o remite el primer aviso, así como conseguir su atención al requerimiento de pago, si estas actitudes captan la intención de deudor, entonces obtendremos una respuesta rápida a nuestro requerimiento.

Pero la técnica más recomendable para clientes locales, son las llamadas telefónicas porque demandan atención, hace que la persona requerida suspenda sus actividades y permite conseguir respuestas rápidas, además de concluirse con facilidad, establece una relación personal y privada.

b) Exigir respuestas

Los deudores que no reaccionan ante el primer aviso deberán ser automáticamente objeto del siguiente paso; al cabo de un determinado número de días (de 3 a 5 días después de la fecha de vencimiento); por medio de cartas de cobranza y llamadas

telefónicas más insistentes, no solo se recordará al deudor que está en mora, sino también se le solicitará una respuesta del porqué de su tardanza en el pago de su deuda.

El tono seguirá siendo amable y cortés, pero con la salvedad de que ya hubo un primer aviso. De todos modos es lógico suponer que existe algún motivo justificado o injustificado a la falta de pago, como por ejemplo, iliquidez transitoria, llegada tarde de la mercadería pocas perspectivas de ventas, entre otros.

El objeto principal de esta segunda etapa es provocar alguna reacción del deudor, con el fin de averiguar la demora en el pago y así tratar de dar alguna solución al problema presentado. Se recomienda, en caso de que el cliente sea local, después de enviar el segundo recordatorio, que el cliente sea visitado por el cobrador.

Posteriormente si este no responde a las cartas enviadas, se le hace recordar por medio de diferentes instrumentos de cobranza; que su cuenta se ha vencido y que su requerimiento al cumplimiento de la deuda es urgente.

c) Insistir en el pago

Si los anteriores pasos fracasan, la cobranza pasa a una etapa de insistencia o persecución. Este procedimiento busca ejecutar un programa de acciones sucesivas para aplicarse a intervalos regulares según sea que el deudor no responda a los esfuerzos de cobranza. En este caso la actitud será distinta, porque a estas alturas ya puede sospecharse que el cliente tiene mala voluntad o que no tenga intenciones de cancelar la deuda, por lo tanto, se justifica una actitud más drástica en las acciones de cobro, este paso puede comprender diversos intentos de apercibimiento, severidad y puede insistirse mediante:

- ✓ Teléfono
- ✓ Cartas Notariales

- ✓ Visitas del Jefe del área de cuentas por cobrar

Un proceso de confrontación severa por parte del Jefe o Encargado de Cobranzas puede ayudarnos a tener una idea del comportamiento y las actividades del deudor. Si el crédito fue dado con Aval, la persecución se efectúa para ambas partes. Se recomienda que el resultado de estas acciones sean comunicada a la Gerencia para prever las acciones correspondientes.

d) Adoptar medidas decisivas

En el caso de fracasar los anteriores pasos, se debe tomar una medida decisiva o drástica. (Vencidos los diez días después de la última notificación por escrito). En el ínterin de tiempo es recomendable que se haga un último análisis de la situación del cliente antes de tomar decisiones drásticas.

Los deudores que no responden satisfactoriamente a la presión de las gestiones antes detalladas, pueden ser clasificados en dos grupos:

- ✓ Primer grupo

Se hallan incluidos aquellos deudores que están dispuestos a pagar, pero que se encuentran imposibilitados de hacerlo a corto plazo, (iliquidez transitoria). En este caso es recomendable prestarles asistencia, permitiéndoles pagos parciales y prórrogas incluida una reprogramación de su deuda si el caso lo amerita.

- ✓ Segundo grupo

Se hallan aquellos deudores que estando en condiciones de pagar no lo hacen o se resisten a hacerlo. En este caso la empresa puede tomar la decisión de pasar la deuda a un abogado especialista, un gestor de cobranza o al asesor legal si la empresa lo tuviera. Las acciones inmediatas serán sobre la cobranza judicial o extrajudicial (Cobranza Judicial).

2.12.2 Cuentas incobrables

“Las reservas o estimaciones para cuentas incobrables, deben ser mostradas en el estado de situación financiera como deducciones a las cuentas por cobrar. En caso de que se presente el saldo neto, debe mencionarse en nota a los estados financieros el importe de la estimación efectuada.” (5:30)

2.12.3 Aspectos legales para cuentas incobrables

Derivado a los problemas que se dan constantemente en las empresas por no recuperar todas las cuentas por cobrar, la Ley de Actualización Tributaria, Libro I Impuesto Sobre la Renta, Decreto 10-2012, artículo 21, numeral 20), indica el porcentaje máximo del 3% y parámetros de la reserva de cuentas incobrables.

2.12.4 Políticas de cobranza

Al igual que el crédito, la cobranza cumple una función complementaria y reguladora del flujo monetario en el área financiera, específicamente en el área de tesorería de toda empresa comercial, sin embargo, surgen problemas en la ejecución de esta que obliga a que se fijen normas para regular el proceso; por tal razón la elaboración de normas para orientar mejor los objetivos deberán ser señalados por la política general de la empresa.

La regulación de estas políticas estará dada por la rigidez o flexibilidad de la situación económica que se viva en el país y que afecta al comercio en general y a la empresa en particular que necesita del ejercicio del cobro para recuperar su inversión.

CAPÍTULO III

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR, Y LOS MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

3.1 Definición de Contador Público y Auditor

Se conoce como Contador Público al profesional dedicado a aplicar, analizar e interpretar la información contable y financiera de una organización, con la finalidad de diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a las directivas de la organización en el proceso de Toma de decisiones.

“Los Contadores Públicos y Auditores, son personas que prestan sus servicios en forma individual o son miembros de despachos de contadores públicos que ofrecen sus servicios profesionales de auditoría a sus clientes. Por razón de su educación, entrenamiento y experiencia los auditores independientes están capacitados para realizar auditorías de estados financieros, de cumplimiento y operativas.” (1:23)

3.2 Características del Contador Público y Auditor

- ✓ **Integridad:** debe ser honesto y sincero en su enfoque respecto a su trabajo profesional.
- ✓ **Objetividad:** debe ser justo y no permitir que prejuicios o tendencia afecten su objetividad.
- ✓ **Independencia:** debe mantener una actitud imparcial y libre de cualquier interés que pudiera considerarse, cualquiera que sea su efecto real, como incompatible con la integridad y la objetividad de su trabajo profesional.
- ✓ **Confidencialidad:** debe respetar la confidencialidad de los datos e información que obtenga en el curso de su trabajo y no debe revelar la información a terceros sin que se cuente con la autorización expresa y específica de la entidad, a menos que exista una obligación de tipo legal o profesional para ello.

- ✓ **Habilidades y competencia:** se adquiere a través de la combinación de la educación general, del conocimiento técnico obtenido en el estudio de su formación profesional. Además requiere estar actualizado en forma permanente, sobre los avances técnicos y económicos, incluyendo pronunciamientos nacionales e internacionales de trascendencia sobre contabilidad y auditoría, reglamentaciones importantes y requerimientos legales.

3.3 Responsabilidad profesional

Es responsabilidad del auditor realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes. Para este efecto, debe poner especial cuidado en:

- ✓ Preservar su independencia mental.
- ✓ Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional.
- ✓ Cumplir con las normas o criterios que se le señalen.
- ✓ Capacitarse en forma continua.

El auditor debe mantenerse libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios, en todo momento debe preservar su autonomía e imparcialidad.

Es conveniente señalar que los impedimentos a los que se puede enfrentar son de dos tipos; personales y externos.

Los primeros son circunstancias que recaen específicamente en el auditor y que por su naturaleza pueden afectar su desempeño. Entre estas se destacan las siguientes:

- ✓ Vínculos personales, profesionales, financieros u oficiales con la organización que se debe auditar.
- ✓ Interés económico personal en la auditoría.
- ✓ Corresponsabilidad en condiciones de funcionamiento incorrectas.
- ✓ Relación con instituciones que interactúan con la organización
- ✓ Ventajas previas obtenidas en forma ilícita o no ética.

Los segundos están relacionados con factores que limitan al auditor para llevar a cabo su función de manera puntual y objetiva, a saber:

- ✓ Injerencia externa en la selección o aplicación de técnicas o metodología para la ejecución de la auditoría.
- ✓ Interferencia con los órganos internos de control.
- ✓ Recursos limitados que pueden desvirtuar el alcance de la auditoría.
- ✓ Presión injustificada para propiciar errores.

3.4 Responsabilidad de su ejercicio

“La responsabilidad de la auditoría puede recaer en un:

- ✓ Auditor interno
- ✓ Auditor externo
- ✓ Equipo combinado

El primer caso corresponde al titular designar al personal de su propia organización para integrar al auditor o equipo que se encargará de la aplicación de la auditoría. En el segundo caso, la organización debe analizar, de acuerdo con las condiciones del trabajo, la contratación de auditores externos, respaldado por auditores de la propia organización para conformar un solo equipo de trabajo.” (18:53)

3.4.1 Auditor interno

Es el responsable de la dirección y conducción de la auditoría interna de una organización, con el fin de que cumpla los propósitos para los cuales fue creado y que opere o funcione con la mayor eficacia y eficiencia posible, recomendando para ello las medidas preventivas o correctivas a su desempeño.

Es muy importante que el auditor interno tenga conocimientos sólidos respecto a temas contables, administrativos y de tecnología relacionadas con la profesión y contar con la competencia necesaria para revisar de forma adecuada los procesos y registros e identificar todos los puntos débiles, fuertes y los problemas que se producen en la empresa.

3.4.2 Auditor externo

Es un profesional independiente, debe de tener una visión objetiva de los hechos en la participación de una auditoría, lo que aumenta y mejora las expectativas de alcanzar los resultados esperados en las circunstancias y tiempos estimados.

Un auditor externo posee conocimientos y tiene experiencia en la materia, ya que se le ha capacitado para cumplir con esta función de manera específica por lo que su labor permite abrir una gama de opciones complementarias a las de un auditor interno.

“Debido a la naturaleza de su trabajo, este profesional está obligado a mantener actualizados sus conocimientos, lo que implica que esté al tanto de todo tipo de avances en las técnicas de análisis administrativo, alternativa para afrontar problemas y proponer soluciones con celeridad y efectividad.”(18:54)

3.4.3 Equipo combinado

Se da cuando una empresa toma la decisión de realizar una auditoría a fondo, por lo que se tiene la necesidad de valorar los resultados que esperan obtener, la magnitud de las tareas por realizar, los compromisos que se adquieren y el seguimiento a efectuar, adicionalmente tiene que analizar lo siguiente:

- ✓ Las cargas de trabajo de las distintas áreas.
- ✓ La cantidad necesaria de trabajadores para desahogarlas.
- ✓ El personal que, por sus características, puede asignarse a la auditoría.
- ✓ El tiempo y recursos que debe destinar para este efecto.
- ✓ La coordinación que debe prevalecer entre el trabajo cotidiano y el de los auditores.
- ✓ La duración probable de la auditoría.

Una empresa puede tomar la decisión de integrar un equipo de auditores que combine tanto personal interno como externo una vez que se han cuantificado estos elementos, así como la capacidad económica para sostener el costo de un auditor independiente.

3.5 Consultoría

Es un servicio especializado e independiente al que recurren las empresas en diferentes industrias con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas de negocio o necesidades empresariales, que se sustenta en la innovación, la experiencia, el conocimiento, las habilidades de los profesionales, los métodos y las herramientas.

3.6 Perfil profesional del consultor

Las características de un consultor constituyen uno de los temas de mayor importancia en el proceso de toma de decisiones para instrumentar una auditoría administrativa, en virtud que es en quien recae la responsabilidad de conceptualizarla, practicarla y lograr los resultados necesarios para elevar el desempeño de la organización que ha optado por este recurso.

“La calidad y el nivel de ejecución de la auditoría dependen en gran medida del profesionalismo, sensibilidad y comprensión de las actividades que se van a revisar, elementos que implican la conjunción de los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia necesarios para que el auditor realice su trabajo con esmero y competencia.” (18:42)

3.7 Ética del consultor

Uno de los aspectos más relevante en el desarrollo profesional del consultor, a veces considerado de manera multidimensional, es el relativo a la ética; quizá porque se considera intrínseco al comportamiento y las relaciones de trabajo, sin embargo, es determinante para el individuo y su medio, ya que de ella dependen la claridad y transparencia de las acciones que, de una u otra manera, se traducen en hechos.

“Desde el punto de vista organizacional, la ética puede definirse como los principios morales y normas que orientan el comportamiento en el mundo de los negocios.

Estos principios y normas forman parte de los códigos de ética o conducta que los colegios de profesionales e instituciones preparan, a los cuales se tiene acceso durante el periodo de formación académica y, posteriormente, en el transcurso de la vida productiva.” (18:48)

3.8 Definición de un manual

Documento que incluye las intenciones o acciones de la administración. Establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la Alta Administración.

Son herramientas eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema, son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una empresa.

3.8.1 Objetivos de un manual

- ✓ Usar como una fuente de información para conocer a la empresa.
- ✓ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- ✓ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- ✓ Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocios.
- ✓ Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- ✓ Fortalecer la cadena de valores de la empresa.
- ✓ Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- ✓ Funcionar como medio de relación y coordinación con otras empresas.
- ✓ Constituir un vínculo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la empresa.

3.8.2 Clasificación básica

Los manuales se pueden clasificar por su naturaleza, por su contenido y por su ámbito de aplicación.

Por su naturaleza o área de aplicación

- ✓ Microadministrativos: son los manuales que corresponden a una sola organización, pueden referirse a ella en forma general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.
- ✓ Macroadministrativos: son los documentos que contiene información de más de una organización.
- ✓ Mesoadministrativos: Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividades o ramo específico. Por lo general, el término meso-administrativo se usa en el sector público aunque también puede emplearse en el privado.

“Por su contenido

- ✓ De organización
- ✓ De procedimientos
- ✓ De gestión de calidad
- ✓ De historia de la organización
- ✓ De políticas
- ✓ De contenido múltiple
- ✓ De puestos
- ✓ De técnicas
- ✓ De ventas
- ✓ De producción

- ✓ De finanzas
- ✓ De personal
- ✓ De operación
- ✓ De sistemas.” (19:195)

Por su ámbito

- ✓ Generales: se refiere a todo el organismo en su conjunto, son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.
- ✓ Específicos: abarca el contenido de información de un área determinada de la empresa. Define uniformemente las actividades y responsabilidades del área o función.
- ✓ Enfoque: Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de la calidad, que son los que más se utilizan en las empresas.

3.8.3 Manual de políticas y procedimientos

“Un manual de políticas y procedimientos es aquél que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. Es este se deben contestar las preguntas acerca de lo que se hace (políticas) y cómo (procedimientos) administra el área, departamento, dirección, gerencia u organización, y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (este control incluye la determinación de las necesidades del cliente y la entrega del producto o realización del servicio, evaluando el nivel de servicio posventa).” (2:68)

3.8.4 Objetivos de los manuales de políticas y procedimientos

1. Incrementar el nivel de productividad personal y organizacional.
2. Alinear todos los procesos administrativos y operativos con los objetivos estratégicos de la organización.
3. Acelerar el crecimiento económico y el desarrollo organizacional.
4. Optimizar la administración, mejorar los resultados e incrementar las utilidades de la organización.
5. Rediseñar los procesos de cada una de las diferentes unidades estratégicas de negocio.
6. Asegurar que todos los colaboradores de la organización repitan los procesos consistentemente y con calidad.
7. Delegar confiablemente responsabilidades en los colaboradores.
8. Que todo el personal sepa cuáles son sus políticas y procedimientos.
9. Capacitar rápida y correctamente a los colaboradores de la organización, tanto a los de nuevo ingreso como a los de mayor antigüedad.

3.8.5 Contenido típico de los manuales de políticas y procedimientos

El contenido de un manual de políticas y procedimientos es muy variado, según la información que la empresa considere prudente publicar, sin embargo, los siguientes datos son referencias de lo que podría incluir este tipo de manual:

1. "Portada
2. Índice
3. Bitácora de revisiones y modificaciones al manual de políticas y procedimientos
4. Plan de calidad (opcional cuando en la organización existe un proceso de planeación estratégica o hay definidos objetivos, indicadores y metas estratégicas)
5. Organigrama
6. Perfil de puesto

7. Descripción de puesto
8. Políticas
9. Procedimientos
10. Formatos
11. Instructivos de llenado de formatos
12. Especificaciones
13. Registros
14. Anexos.” (2:69)

3.8.6 Políticas

Son normas de conducta o de acción, dictadas por la dirección y deben ser observadas por todo el personal de la empresa, deben ser por escritas e indican lo que pueden hacer y lo que no deben hacer.

“Las políticas ayudan a evitar lentitud, defectos y, sobre todo, pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. El uso de políticas redundante, a corto plazo, en el aumento de productividad y utilidades para la organización.” (2:73)

3.8.7 Procedimientos

Descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, de dos o más de ellas. Implica el desarrollo formal de las acciones que se requieren para concretar la intervención administrativa necesaria para la realización de un determinado objetivo, sirve para garantizar la actuación administrativa, la cual no puede ser arbitraria y discrecional debido a que debe someterse a las políticas de la empresa.

“Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenada de cómo dos o más personas realizan un trabajo.” (2:78)

3.8.8 Los flujogramas

Los flujogramas son una parte importante del desarrollo de procedimientos debido a que, por su sencillez gráfica, permiten ahorrar muchas explicaciones.

3.8.9 Fases para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos

El propósito es el diseño de la estructura documental en cuanto a la elaboración e implementación de procedimientos, instructivos, formatos, políticas, registros y especificaciones.

Fase 1. Definir el contenido

Se debe realizar una introducción e identificar el objetivo de las áreas en las que se piensa aplicar el manual de políticas y procedimientos. Para ello se debe aclarar quienes serán los responsables en cada área para implementarlo.

Se necesita detallar cada uno de los siguientes puntos para poder definir el objetivo y el contenido:

- ✓ Saber cuáles son las políticas bajo las cuales se aplicará el procedimiento.
- ✓ Saber cuáles son las descripciones de las operaciones que se quiere aclarar.
- ✓ Identificar cuáles son los formatos que se tienen que utilizar para cada área.
- ✓ Realizar un diagrama de flujos para ejemplificarlo.
- ✓ Cuidar la terminología que se utilizará para cada área.
- ✓ Analizar la evaluación de desempeño y aplicación.

Fase 2. Recopilar información

Se necesita documentar, de manera lógica, cada detalle operativo de las áreas, es recomendable realizar un estudio preliminar de cada una, para ello se necesita lo siguiente:

- ✓ Elaborar un inventario de procedimientos.
- ✓ Integrar la información a través de análisis, graficar cuando sea necesario y detallar la información.
- ✓ Realizar una revisión de objetivos, el ámbito de acción, políticas y áreas responsables.

Fase 3. Estructuración

En esta fase se inicia a realizar el manual de políticas y procedimientos, cuidando que su estructura sea limpia y con una redacción legible y lógica para aquél que lo lea. También es importante cuidar la ortografía y los siguientes detalles.

- ✓ Todo manual debe contener una portada.
- ✓ El nombre de la empresa.
- ✓ El logotipo de la empresa.
- ✓ Un índice de contenidos.
- ✓ Una versión impresa y una digital.

Fase 4. Comunicación

Una vez que se haya realizado, el objetivo primordial será difundir su existencia. Se debe trabajar la estrategia de comunicación para que cada colaborador esté enterado de ello y también dar las herramientas para su fácil acceso.

Estos manuales de políticas y procedimientos deben contar con lugar y fecha de su elaboración, así como los responsables de su realización y aquellos que lo autorizan. También es importante cuidar los formatos en los que se presentan para cada área y que la información sea clara para cada persona que pueda tener acceso a ella.

CAPÍTULO IV
EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA
ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA
EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA
A LA VENTA DE CERRADURAS
(CASO PRÁCTICO)

4.1 Antecedentes

La empresa Cerraduras Elefante S.A. (CESA) es establecida en Guatemala el 1 de julio de 1985. Inicia como una empresa ensambladora y tiene como casa matriz a la empresa Emhart, localizada en Estados Unidos. En ese momento la empresa CESA se dedica a comprar partes de cerraduras marca Kwikset y ensamblarlas en Guatemala. En los años de 1985 a 1990, la empresa Emhart compra la marca Price Pfister y por lo tanto, la empresa CESA decide introducir también la venta de grifería de esa marca. En los años de 1990 a 1995, Emhart traslada sus fábricas a Asia y debido a esto, la empresa CESA inicia la importación de cerraduras como producto ya terminado y deja de ser una empresa ensambladora; en estos años también se introduce la venta de candados marca Corvin.

En los años de 1995 a 2000, Emhart es comprada por la empresa Black & Decker, y esta última compra Baldwin y Weiser Lock como líneas nuevas de cerraduras, por lo que la empresa CESA decide introducir la venta de esas líneas en Guatemala. De los años 2000 a 2005, la empresa CESA continúa introduciendo diversas líneas, como los candados marca Black & Decker, los molinos de grano “Corona” de la empresa Landers de Colombia, y otros productos provenientes de Asia, tales como lavatrastos, inodoros y calentadores.

A partir del año 2003, la empresa CESA inicia la búsqueda de nuevas líneas de distribución para el área industrial y comercial, con el fin de complementar los

productos que ya se vendían. Es por esto que consigue formar alianzas con empresas de gran prestigio a nivel mundial, de quienes se convierte en representante exclusiva en la región centroamericana. De los años 2005 a 2010, la empresa CESA introduce la venta de una línea de sanitarios Price Pfister y discontinúa la venta de los productos importados de Asia.

En los años 2010 a 2012, la empresa CESA continúa introduciendo nuevas y diversas líneas, tales como hieleras marca Iglo, equipos de automatización de baños marca Touch Less One, sistemas de conducción de fluidos marca Viega, lavatrastos marca Ev Técnica, y particiones y accesorios para baños marca Borric. En el año 2011 se fusionan las empresas Black & Decker y Stanley, por lo que surge la empresa Stanley-Baldwin, y en el año 2013, Stanley-Black & Decker vende sus marcas a la empresa Spectru. Actualmente, la empresa CESA trabaja en la adquisición de la representación de líneas de herrajes para vidrio y cerraduras institucionales, así como barras antipánico y cierra puertas de la marca Dorma.

Misión

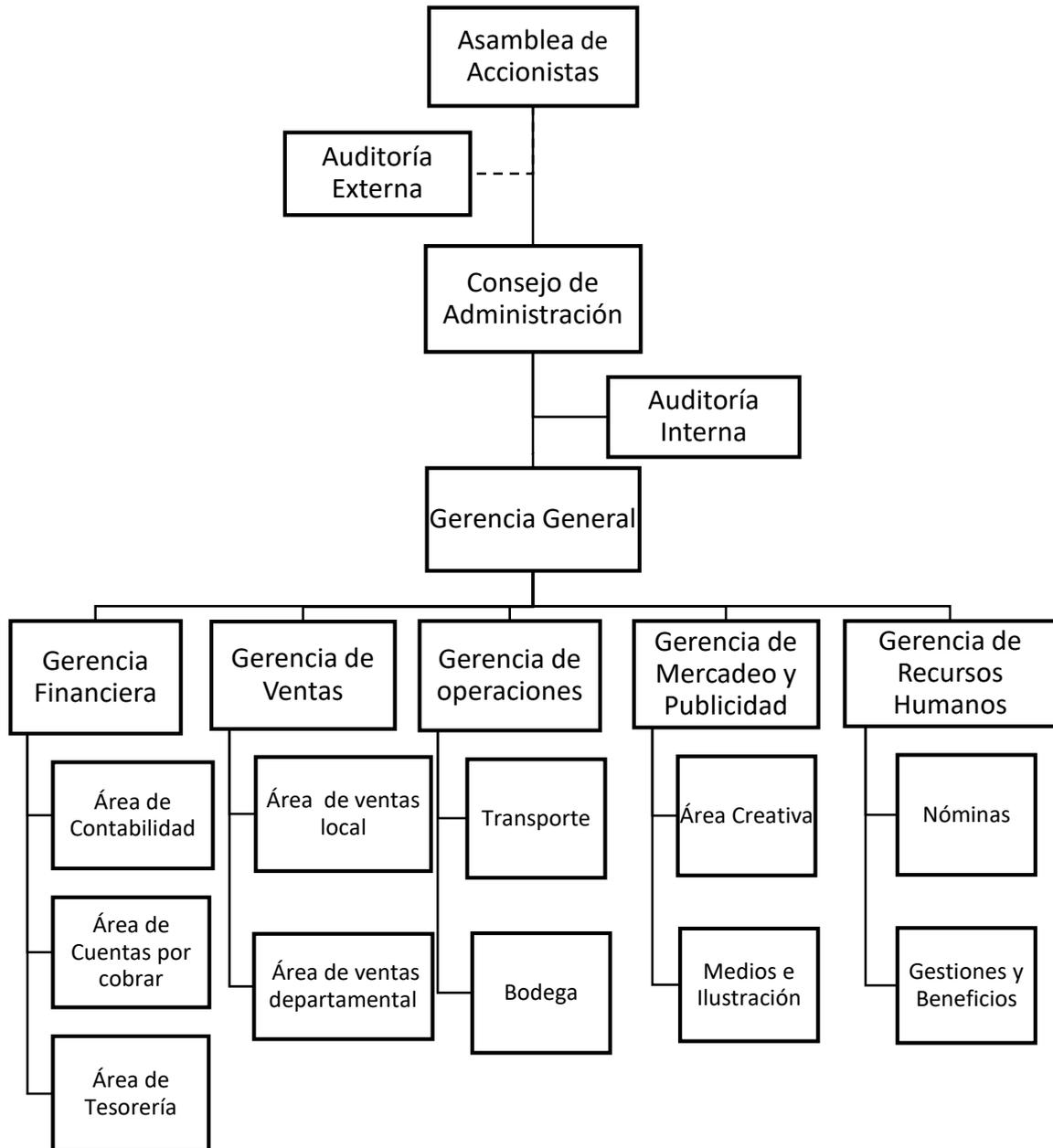
Proveer productos de alta calidad para la industria y el hogar, que sean amigables con el medio ambiente y que satisfagan las necesidades de los consumidores, todo esto a través de la promoción de un servicio excelente, que genere valor para los accionistas, beneficios para los colaboradores y una buena alianza para los socios comerciales.

Visión

Ser una empresa centroamericana líder en proveer productos para la industria y el hogar, que sean de alta calidad y amigables con el medio ambiente, a través del desarrollo de un trabajo comprometido y competente, con el que se brinde un servicio excelente.

Figura 1

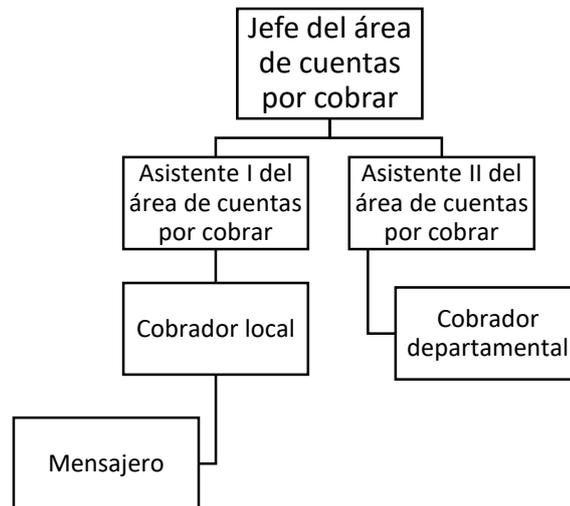
Organigrama organizacional de Cerraduras Elefante, S.A.



Fuente: elaboración propia según información proporcionada por la empresa.

Figura 2

Organigrama del área de cuentas por cobrar



Fuente: elaboración propia según información proporcionada por la empresa.

4.2 Solicitud de servicios profesionales

Guatemala, 24 de julio de 2017

Licenciada

Darlyn Selena Olivas Romero

Contadora Pública y Auditora

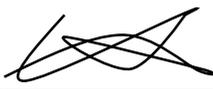
Presente

Estimada Licenciada:

El Consejo de administración de la Empresa CESA a través de la presente solicita nos envíe una propuesta de servicios profesionales para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos del área de cuentas por cobrar.

Con la finalidad de que usted nos preste sus servicios profesionales de consultoría, nos despedimos esperando su respuesta a nuestra solicitud.

Atentamente,

F  _____

Lic. Luis Calderón

Presidente, Consejo de administración

Empresa CESA

c.c. archivo

AVENIDA CENTRO AMÉRICA 21-51 ZONA 1 GUATEMALA, C.A.

PBX. 2323-8723

FAX. 22320809

Correo: cerraduraselefante@gmail.com

4.3 Propuesta de servicios profesionales

Guatemala, 28 de julio de 2017

Licenciado

Luis Calderón

Presidente, Consejo de administración

Empresa CESA

Presente

Estimado Lic. Calderón:

Es un placer presentarle la propuesta de servicios profesionales (adjunta) atendiendo su solicitud, para la elaboración del manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar de la Empresa CESA, la cual usted preside. Espero darle el mejor soporte de los diversos servicios que se requiere en mi despacho profesional.

Quiero indicarle que es necesario realizar una evaluación de la situación actual del área de cuentas por cobrar el cual servirá de insumo para la elaboración del manual de políticas y procedimientos de la empresa CESA, para su adecuado funcionamiento.

Cualquier ampliación de los temas previamente descritos, comunicarse con mi persona. Agradeciendo su atención y esperando servirle pronto; adjunto la propuesta de servicios profesionales.

Atentamente,

F 

Licda. Darlyn Selena Olivas Romero
Consultora

SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR

Proceso de planificación

Inmediatamente después del nombramiento se iniciará el proceso de planificación del trabajo. Este proceso comienza con la preparación de un plan de consultoría completo, a la medida de las operaciones, mediante el desarrollo de entendimiento completo de las necesidades de la empresa CESA, para estructurar un enfoque que responda a todas esas necesidades.

Plan de consultoría

Conforme al conocimiento que documentemos de sus operaciones, se realizará el plan de trabajo, tomando en cuenta los componentes más significativos. Una vez que el proceso de planificación ha sido apropiadamente completo se iniciará el proceso de revisión.

Entendimiento del trabajo a desarrollar

La consultoría tendrá como propósito presentar el manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar, basados en la revisión y análisis de la información obtenida en la investigación realizada.

Plan de visitas

El tiempo aproximado para realizar el trabajo es de 90 días hábiles a partir de la aceptación de la propuesta de servicios, distribuidos de la siguiente manera:

No.	Actividad	Año 2017															
		Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Visita preliminar																
2	Recopilación de Información																
3	Visita final																

Alcance del trabajo

El trabajo comprenderá realizar un estudio de las políticas y actividades del área de trabajo e identificar las transacciones que realiza la empresa, analizar los procedimientos que está utilizando, la secuencia que sigue y los reportes que emite.

Informes

Como resultado de nuestro trabajo se elaborará lo siguiente:

Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar.

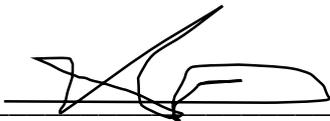
Valor de nuestros servicios

Nuestra firma de consultoría ha estructurado los honorarios a manera de ser eficientes en nuestro manejo de las horas profesionales dedicadas a la creación del manual. Los honorarios definidos para este trabajo ascienden a la suma de treinta y un mil cuatrocientos setenta y dos quetzales exactos (Q 31,472.00 IVA incluido) los cuales deben ser cancelados así:

ETAPA	PORCENTAJE
Desembolso inicial, al aceptar la Propuesta	25%
Entrega de la versión preliminar del manual para revisión	50%
Al momento de la entrega de la versión final del manual	25%

Desde ya agradecemos la oportunidad de poderles servir, si nuestra propuesta llena sus expectativas favor sírvase firmar la aceptación.

Atentamente,

F 

Licda. Darlyn Selena Olivas Romero
Consultora

c.c. archivo

Dirección: 5ta. Calle 19-20 zona 10. Tel.: 59299084 Correo: consultoresromero@gmail.com

4.4 Carta de aceptación de la consultoría

Guatemala, 1 de agosto de 2017

Licenciada

Darlyn Selena Olivas Romero

Contadora Pública y Auditora

Presente

Estimada Licenciada:

El Consejo de administración de la Empresa CESA, ha revisado su propuesta de servicios que nos ha hecho llegar de fecha 28 de julio del dos mil diecisiete, y por nuestra parte confirmamos los términos que en ellas se encuentran incluidos y aceptamos sus servicios de consultoría para la elaboración del manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar de la empresa CESA.

Atentamente,

F 

Lic. Luis Calderón

Presidente, Consejo de administración

Empresa CESA

c.c. archivo

AVENIDA CENTRO AMÉRICA 21-51 ZONA 1 GUATEMALA, C.A.

PBX. 2323-8723

FAX. 22320809

Correo: cerraduraselefante@gmail.com

4.5 Programa de trabajo

DATOS GENERALES

Empresa: Cerraduras Elefante, S.A.
Asunto: Programa de trabajo
Dirigida por: Licda. Darlyn Selena Olivas Romero –Consultora-
Participantes: José Andrés Ramírez Hernández –Colaborador-
Fecha: 8 de agosto de 2017

OBJETIVOS DEL TRABAJO

General

Elaborar un manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar en una empresa que se dedica a la venta de cerraduras.

Específicos

Elaborar un manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar de acuerdo a las operaciones realizadas en la empresa Cerraduras Elefante, S. A.

Facilitar a través del manual de políticas y procedimientos la orientación y apoyo al personal del área de cuentas por cobrar, sobre las actividades concretas para el área. Así como acelerar el entrenamiento de personal de nuevo ingreso.

Alinear todos los procedimientos y políticas con los objetivos de la empresa CESA.

Fechas importantes

No.	Actividad	Año 2017															
		Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Inicio del trabajo																
2	Trabajo de gabinete																
3	Entrega del manual																

Inicio del trabajo: 8 de agosto de 2017

Entrega del Manual: 10 de noviembre de 2017

Personal clave en la realización del trabajo

Gerente financiero

Guillermo Estrada

Jefe del área de cuentas por cobrar

Bárbara Rodríguez

Asistente I del área de cuentas por cobrar

Dulce Ramírez

Asistente II del área de cuentas por cobrar

Elí Hernández

Cobrador local

Carlos Gutiérrez

Cobrador departamental

Bernardo Romero

TRABAJO A REALIZAR

Recopilar información para identificar la situación real de las políticas y procedimientos de la empresa en el área de cuentas por cobrar.

Emitir diagnóstico sobre la situación actual de la empresa, los instrumentos que se utilizarán son: 1) cuestionarios de control interno a los responsables de los procedimientos en el área, 2) revisión de documentos y registros y 3) hacer recorrido por las instalaciones.

Seleccionar a las personas que se consideren necesarias para ser cuestionadas y reunir la información necesaria de las políticas y los procedimientos de la empresa.

Analizar la información recabada de los cuestionarios internos realizados.

Elaborar el manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar de la empresa CESA, de acuerdo a sus necesidades.

Integración de Honorarios

				Cifras en Q	
No.	Actividad	Responsable	H.H	C.H.H.	Total
1	Evaluación y análisis de las actividades que se realizan en el área.	Consultor	5	300.00	1,500.00
2	Evaluación de políticas y procedimientos existentes.	Consultor	18	300.00	5,400.00
3	Verificación de los procedimientos.	Colaborador	16	100.00	1,600.00
4	Elaboración del cuestionario de control interno.	Colaborador	40	100.00	4,000.00
5	Realización del cuestionario de control interno.	Colaborador	15	100.00	1,500.00
6	Revisión de los resultados de la evaluación de las políticas y procedimientos existentes.	Colaborador	30	100.00	3,000.00
7	Elaboración del manual	Consultor	37	300.00	11,100.00
	Total honorarios sin IVA				28,100.00
(+)	Impuesto al Valor Agregado				3,372.00
	Total				31,472.00

Índice de Papeles de Trabajo

No.	Descripción	PT	Página
1	Cédula narrativa, clientes especiales	N-1	65
2	Cédula narrativa, clientes frecuentes	N-2	67
3	Cédula narrativa, clientes eventuales	N-3	68
4	Cuestionario a Gerente financiero	CI-1	69
5	Cuestionario a Jefe del área de cuentas por cobrar	CI-2	72
6	Cuestionario a Asistente I del área de cuentas por cobrar	CI-3	76
7	Cuestionario a Asistente II del área de cuentas por cobrar	CI-3	76
8	Cuestionario a Cobrador local	CI-4	78
9	Cuestionario a Cobrador departamental	CI-4	78
	Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar		86

4.6 Ejecución del trabajo



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

N-1 1 /2			
Hecho por:	JH	Fecha:	08/08/17
Revisado por:	DO	Fecha:	13/08/17

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar

Cédula narrativa Clientes especiales

Durante la visita preliminar se obtuvo la siguiente información; la empresa clasifica a sus clientes en tres tipos:

- ✓ Especiales
- ✓ Frecuentes
- ✓ Eventuales

Clientes especiales

Son catalogados de esta manera por la influencia que poseen ante el consumidor, cuentan con grandes exhibidores en distintos puntos del país, sus compras son de volumen alto y en su mayoría son clientes locales.

Poseen diferentes características:

- ✓ Clientes especiales las cuales realizan una única compra al año, pero con un monto considerablemente alto.
- ✓ Clientes que poseen gran influencia ante el consumidor, sus compras son de volumen alto, realizan más de una compra al año.
- ✓ Clientes frecuentes y especiales, poseen influencia ante el consumidor, sus compras son de volumen mediano, pero recurrentes.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

N-1 2/2			
Hecho por:	JH	Fecha:	8/08/17
Revisado por:	DO	Fecha:	13/08/17

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar

**Cédula narrativa
Clientes especiales**

Cuentan con los siguientes beneficios: se les otorga exhibidores, capacitación del manejo de los productos, asesoría de ventas, apoyo publicitario y descuentos promocionales hasta del 35%.

Por ser clientes que poseen gran influencia ante el consumidor, en el proceso de otorgar un crédito inicial se omiten varios requisitos y procedimientos tales como: patente de comercio, documento personal de identificación, recibo de agua, luz o teléfono, registro tributario unificado actualizado. No se realizan llamadas telefónicas por referencias comerciales, no es necesario que previo a otorgar crédito inicial cumpla con la política de realizar como mínimo dos compras al contado.

Su límite de crédito inicial puede ser mayor a Q 25,000.00, quien le asigna el límite de crédito es el Gerente de ventas. En cuanto al tiempo, puede ser hasta de 60 días.

El Gerente de ventas considera que los montos manejados con dichos clientes y el periodo de crédito otorgado no afecta la liquidez de la empresa ya no presentan problemas con respecto a los pagos, sin embargo no se tiene establecido ninguna política ni procedimiento para llevar un adecuado control interno del impacto que tienen estas cuentas por cobrar en los Estado Financieros de la empresa.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

N-2 1/1			
Hecho por:	JH	Fecha:	10/08/17
Revisado por:	DO	Fecha:	15/08/17

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar

**Cédula narrativa
Clientes frecuentes**

Sus compras son recurrentes, son de volumen bajo y no poseen gran influencia ante el consumidor, cuentan con un beneficio de un máximo del 25% de descuento.

Por ser clientes que no poseen gran influencia ante el consumidor, en el proceso de otorgar crédito inicial se debe solicitar varios requisitos y procedimientos tales como: patente de comercio, documento personal de identificación, recibo de agua, luz o teléfono, registro tributario unificado actualizado. Se realizan llamadas telefónicas por referencias comerciales, es necesario que previo a otorgar crédito inicial cumpla con la política de realizar como mínimo dos compras al contado.

Su límite de crédito inicial es de Q 25,000.00, quien le asigna el límite de crédito es el ejecutivo de ventas a cargo. En cuanto al tiempo, es de 30 días.

Se verificaron las carpetas con los expedientes de los clientes, existen tres archivos, un archivo por cada tipo de clientes, y se observó que en el archivo de los clientes frecuentes no cumplían con todos los requisitos y estaban desactualizados.

Por lo general se dan y reciben instrucciones verbales o por correo electrónico, pero no existen procedimientos establecidos causando incertidumbre en el área de cuentas por cobrar y crea conflictos y contradicciones con el personal del área de ventas departamental, cuando se deniega algún crédito debido a que se aplique cierto procedimiento.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

N-3 1/1			
Hecho por:	JH	Fecha:	11/08/17
Revisado por:	DO	Fecha:	17/08/17

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar

**Cédula narrativa
Clientes eventuales**

Son empresas solidas que compran para su uso interno ya que su objeto principal no es la venta de cerraduras, el monto de compras es variable, cuentan con un beneficio de un máximo del 25% de descuento.

Por ser clientes que poseen solidez en el mercado, en el proceso de otorgar un crédito inicial se omiten varios requisitos y procedimientos tales como: patente de comercio, documento personal de identificación, recibo de agua, luz o teléfono, registro tributario unificado actualizado. No se realizan llamadas telefónicas por referencias comerciales, no es necesario que previo a otorgar crédito inicial cumpla con la política de realizar como mínimo dos compras al contado.

Su límite de crédito inicial puede ser mayor a Q 25,000.00, quien le asigna el límite de crédito es el Jefe del área de cuentas por cobrar. En cuanto al tiempo, es de 30 días.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

CI-1 1/3			
Hecho por:	JH	Fecha:	04/09/17
Revisado por:	DO	Fecha:	11/09/17

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar

Questionario de Control interno

Persona que respondió el cuestionario: Guillermo Estrada – Gerente financiero

No.	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿Existe un manual de políticas y procedimientos para autorizar un crédito?		X	Las instrucciones y normas lo comunican verbalmente y en ocasiones por medio de correo electrónico.
2	¿El otorgamiento de crédito, se realiza con base a políticas establecidas?		X	Los clientes locales en su mayoría son empresas solidas en el mercado y se les hace difícil obtener la documentación correspondiente, y en los departamentos los ejecutivos de ventas se encargan de otorgar créditos con base de su experiencia.
3	¿Se les otorga crédito a los empleados de la empresa?		X	La empresa tiene como política no otorgar crédito a sus empleados, solamente al contado.
4	¿Se mantienen datos actualizados de los clientes en cuanto a su situación legal y económico?		X	Solamente realizan el estudio económico y legal del cliente cuando se apertura la cuenta.
5	¿Se comparan las facturas contra las órdenes de despacho, para cerciorarse de que todos los artículos enviados hayan sido facturados?	X		Comparan precios, nombre del cliente y producto.
6	¿El Gerente de ventas lleva un control específico para notificar devoluciones y rebajas en el área de cuentas por cobrar?		X	La mayoría de los ejecutivos de ventas no notifican devoluciones ni rebajas y como consecuencia se pierde el crédito fiscal, este problema es mayor en las devoluciones de mercadería con reintegro.
7	¿Existe alguna política para determinar el límite de crédito a los clientes frecuentes?	X		Los ejecutivos de ventas no lo aplican ya que ellos autorizan el crédito a criterio.



**CERRADURAS
ELEFANTE S.A.**

	CI-1 2/3		
Hecho por:	JH	Fecha:	04/09/17
Revisado por:	DO	Fecha:	11/09/17

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar

Cuestionario de Control interno

Persona que respondió el cuestionario: Guillermo Estrada – Gerente financiero

No.	Preguntas	Si	No	Observaciones
8	¿Existe alguna política para determinar el límite de crédito a los clientes especiales?	X		El Gerente de ventas lo determina de acuerdo a la influencia que el cliente tenga sobre el consumidor final.
9	¿Existe alguna política para determinar el límite de crédito a los clientes eventuales?	X		El Jefe del área de cuentas por cobrar lo determina de acuerdo a la solidez del cliente en el mercado.
10	¿Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el área de cuentas por cobrar?	X		Llevan el debido control.
11	¿Los plazos de crédito de los clientes frecuentes son a 30 días?	X		En su mayoría no cumple con esa política.
12	¿Los plazos mayores a 30 días de los clientes frecuentes son autorizados debidamente?	X		No siempre se cumple ya que algunas ocasiones los ejecutivos de venta son los que deciden extender el plazo sin antes consultar.
13	¿Los plazos de crédito de los clientes especiales son a 30 días?		X	Por ser clientes especiales el plazo de tiempo puede ser hasta de 60 días, el Gerente general es quien lo autoriza.
14	¿Los plazos de crédito de los clientes eventuales son a 30 días?	X		Por lo general si cumplen con el plazo de tiempo establecido.
15	¿Considera importante la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar?	X		Les ayudaría mucho en llevar un mejor control, agilizar los procesos y mejorar la comunicación.



**CERRADURAS
ELEFANTE S.A.**

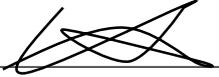
CI-1 3/3			
Hecho por:	JH	Fecha:	04/09/17
Revisado por:	DO	Fecha:	11/09/17

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar

Cuestionario de Control interno

Persona que respondió el cuestionario: Guillermo Estrada – Gerente financiero

No.	Preguntas	Si	No	Observaciones
16	¿Considera que existen aspectos que deban mejorarse o corregirse actualmente en el área de cuentas por cobrar?	X		El área de cuentas por cobrar ha manejado de una buena manera pero están conscientes de la importancia de una evaluación de los procedimientos para determinar su efectividad.

Firma: 
Nombre: Guillermo Estrada

Nota: Se verificaron todas las respuestas proporcionadas por el Gerente financiero de la empresa.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

CI-2 1/4			
Hecho por:	JH	Fecha:	06/09/17
Revisado por:	DO	Fecha:	14/09/17

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar

Cuestionario de Control interno

Persona que respondió el cuestionario: Bárbara Rodríguez – Jefa del área de cuentas por cobrar

No.	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿Existe un manual de políticas y procedimientos a seguir para autorizar un crédito?		X	Lo realizan con base a experiencia.
2	¿Existen políticas concretas para otorgar un monto inicial de crédito a un cliente frecuente?	X		El cliente deberá realizar dos compras al contado como mínimo durante dos meses consecutivos, para poder analizar su capacidad de compra, pero no se cumple, los ejecutivos de ventas lo hace con base a criterio.
3	¿Existen políticas concretas para otorgar un crédito inicial con monto alto para los clientes frecuentes?	X		El cliente debe de dar un anticipo del 10% del total de la cuenta, pero no se cumple.
4	¿Se tiene un control y custodia adecuada de los expedientes de crédito?	X		Son almacenadas en un archivador a cargo del cobrador responsable.
5	¿Existe una persona responsable de la administración de cada uno de los segmentos de la cartera de créditos?	X		Los cobradores y el asistente II del área de cuentas por cobrar.
6	¿Existe procedimientos de depuración periódica sobre las cuentas que han sido eliminados, cerrados o han quedado sin movimiento?		X	El sistema tiene la capacidad de mantener gran cantidad de códigos. No afecta en el sistema y no se puede eliminar algún código ya que tiene factura relaciona y es su base de datos.
7	¿Existe una persona específica para realizar el análisis y calificación de los clientes, previo a otorgarles crédito?	X		El ejecutivo de ventas está a cargo de los clientes frecuentes, el Gerente de ventas es quien se encarga de los clientes especiales y eventuales.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

	CI-2 2/4		
Hecho por:	JH	Fecha:	06/09/17
Revisado por:	DO	Fecha:	14/09/17

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar

Cuestionario de Control interno

Persona que respondió el cuestionario: Bárbara Rodríguez – Jefa del área de cuentas por cobrar

No.	Preguntas	Si	No	Observaciones
8	¿Las solicitudes nuevas de crédito de los clientes frecuentes cumplen con los requisitos mínimos para su aprobación?		X	Ya que en el proceso de aprobación de crédito el ejecutivo de ventas a cargo no presta atención a ello, su atención está dirigida en alcanzar metas de ventas.
9	¿Las solicitudes nuevas de crédito de los clientes especiales y eventuales cumplen con los requisitos mínimos para su aprobación?	X		El gerente de ventas es quien está a cargo.
10	¿Se comprueba la legitimidad de los documentos presentados por los clientes durante el análisis y calificación de crédito?	X		Realizan llamadas telefónicas a referencias comerciales del cliente y en cuanto a los documentos tales como patente de comercio, recibo de agua, luz o teléfono y RTH los clientes presentan los originales y los ejecutivos de ventas crean una copia.
11	¿Existe una persona responsable de asignar código a los clientes frecuentes, límite de crédito, días de crédito otorgados?	X		El asistente I del área de cuentas por cobrar es quien apertura el código, límite de crédito el ejecutivo de ventas lo determina de acuerdo a su experiencia, y la jefa del área es quien aprueba los días de crédito.
12	¿Existe una persona responsable de asignar código a los clientes especiales, límite de crédito, días de crédito otorgados?	X		El asistente I del área de cuentas por cobrar es quien apertura el código, límite de crédito el Gerente de ventas, y el Gerente general aprueba los días de crédito.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

	CI-2 3/4		
Hecho por:	JH	Fecha:	06/09/17
Revisado por:	DO	Fecha:	14/09/17

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar

Cuestionario de Control interno

Persona que respondió el cuestionario: Bárbara Rodríguez – Jefa del área de cuentas por cobrar

No.	Preguntas	Si	No	Observaciones
13	¿Existe una persona responsable de asignar código a los clientes eventuales, límite de crédito, días de crédito otorgados?	X		El asistente I del área de cuentas por cobrar es quien apertura el código, límite de crédito el Gerente de ventas, y la jefa del área de cuentas por cobrar aprueba los días de crédito.
14	¿Se efectúan cortes de formas periódicos para facturas, recibos de caja, notas de crédito y notas de débito?	X		Las facturas todos los días, los recibos de caja semanal, las notas de crédito y débito diario.
15	¿Se tiene un control de antigüedad de saldos por cliente?	X		El sistema lo genera.
16	¿Existe una persona asignada de autorizar el registro de cuentas de los clientes frecuentes de dudosa cobrabilidad?	X		Los cobradores.
17	¿Existe una persona asignada para autorizar el registro de cuentas de los clientes especiales y eventuales de dudosa cobrabilidad?	X		El Gerente financiero, sin embargo no suele suceder ya que dichos clientes son empresas solidas en el mercado y no presentan este tipo de problemas.
18	¿Se lleva un adecuado control sobre los saldos de la cartera de clientes?	X		Sí, solamente con los clientes locales, con los departamentales por lo general se cobra después de lo estipulado.
19	¿Tienen un procedimiento para autorización de notas de crédito a clientes?	X		Jefa del área autoriza las notas de crédito cuando es menor a Q 5,000.00 y el Gerente financiero cuando es mayor a Q 5,000.00.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

	CI-2 4/4		
Hecho por:	JH	Fecha:	06/09/17
Revisado por:	DO	Fecha:	14/09/17

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar

Cuestionario de Control interno

Persona que respondió el cuestionario: Bárbara Rodríguez – Jefa del área de cuentas por cobrar

No.	Preguntas	Si	No	Observaciones
20	¿Considera importante la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar?	X		Es importante que todo el personal sepa los procedimientos del área.
21	¿Considera que existen aspectos que deban mejorarse o corregirse actualmente en el área de cuentas por cobrar?	X		Se debe mejorar el área de cobranza, asignando a una persona específica para darle seguimiento a las cuentas atrasadas de pago.

Firma:

Nombre: Bárbara Rodríguez

Nota: se verificaron todas las respuestas proporcionadas por la jefa del área de cuentas por cobrar de la empresa.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

	CI-3 1/2		
Hecho por:	JH	Fecha:	07/09/17
Revisado por:	DO	Fecha:	18/09/17

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar

Cuestionario de Control interno

Persona que respondió el cuestionario:

Dulce Ramírez – Asistente I del área de cuentas por cobrar,

Elí Hernández – Asistente II del área de cuentas por cobrar

No.	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿La empresa cuenta con un manual de políticas y procedimientos en el área de cuentas por cobrar?		X	Cuando ingresa un personal nuevo las políticas y procedimientos se traslada de manera verbal.
2	¿Sus funciones en el área de cuentas por cobrar, están claras?	X		Asistente I: análisis de cuenta vencida de clientes, emisión de documentos contables de crédito, débito y recibos de caja. Asistente II: generar balances por antigüedad de saldos, enviar estados de cuenta a clientes, ingreso de documentos contables al sistema.
3	¿Existe un proceso bien definido para realizar el cobro a clientes?	X		Los cobradores realizan una ruta de cobros y con base a ella se efectúa el proceso de cobro.
4	¿Tiene claro todo el proceso de las cuentas por cobrar?		X	Los colaboradores no entienden por completo el proceso de las cuentas por cobrar.
5	¿Se tiene un procedimiento claro para operación de cheques rechazados?	X		La Jefa del área de cuentas por cobrar traslada la información al asistente I para ingresar los datos al sistema.
6	¿Existen procedimientos a seguir cuando se les concede descuentos especiales a los clientes?	X		El gerente de ventas lo autoriza.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

CI-3 2/2			
Hecho por:	JH	Fecha:	07/09/17
Revisado por:	DO	Fecha:	18/09/17

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar

Cuestionario de Control interno

Persona que respondió el cuestionario:

Dulce Ramírez – Asistente I del área de cuentas por cobrar,

Elí Hernández – Asistente II del área de cuentas por cobrar

No.	Preguntas	Si	No	Observaciones
7	¿Existen procedimientos definidos cuando los clientes devuelven mercadería?	X		Sí, pero no se cumplen los procedimientos completos y es un problema latente en la empresa, ya que los ejecutivos de ventas al no reportar las devoluciones de mercaderías al área de contabilidad a tiempo, es probable que el crédito fiscal se pierda.

Firma: Firma:

Nombre: Dulce Ramírez

Nombre: Elí Hernández

Nota: se verificaron todas las respuestas proporcionadas por el Asistente I del área de cuentas por cobrar y el asistente II del área de cuentas por cobrar de la empresa.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

	CI-4 1/3		
Hecho por:	JH	Fecha:	07/09/17
Revisado por:	DO	Fecha:	19/09/17

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar

Cuestionario de Control interno

Persona que respondió el cuestionario:

Carlos Gutiérrez – Cobrador local, Bernardo Romero – Cobrador departamental

No.	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿Tiene claro las funciones que desempeña en el área de cuentas por cobrar?	X		<p>Cobrador local: elaborar la ruta de cobros, entregar facturas originales para emisión de contraseñas, recibir a los mensajeros las constancias de pagos de los clientes y colaborar en cualquier otra actividad requerida por el área.</p> <p>Cobrador departamental: elaborar la ruta de cobros, entregar facturas originales para emisión de contraseñas, recibir a ejecutivos de ventas ruteros departamentales constancias de pagos de los clientes.</p>
2	En cuanto a los cobros departamentales ¿Existen inconvenientes con los ejecutivos de ventas departamentales?	X		Cobrador departamental: los ejecutivos de ventas departamentales cuentan con poca disponibilidad para realizar los cobros en los tiempos estipulados y en otros casos los clientes departamentales pagan cuando pueden y no cuando deben debido a que el ejecutivo de ventas lo permite.
3	En cuanto a los cobros locales ¿Existen inconvenientes durante el proceso de cobro?	X		Existen cuentas vencidas por errores de facturación y no por falta de liquidez de los clientes.
4	¿Se liquidan los cobros efectuados en el día?	X		Tanto mensajeros y ejecutivos de ventas departamentales entregan los cobros efectuados en el día al respectivo cobrador.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

	CI-4 2/3		
Hecho por:	JH	Fecha:	07/09/17
Revisado por:	DO	Fecha:	19/09/17

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar

Cuestionario de Control interno

Persona que respondió el cuestionario:

Carlos Gutiérrez – Cobrador local, Bernardo Romero – Cobrador departamental

No.	Preguntas	Si	No	Observaciones
5	¿Los mensajeros y ejecutivos de ventas departamentales liquidan con base a la ruta de cobro elaborado?	X		Reportan cada uno de los cobros que se lograron realizar en el día, entregando los cheques o efectivo con su respectivo recibo de caja (En la ruta de cobro va la factura firmada de recibido o contraseña de pago).
6	¿Supervisan la ruta de cobro departamental?		X	Los ejecutivos de ventas departamentales realizan los cobros de maneras diferentes.
7	Cuando algunos cobros quedan pendientes ¿Se colocan nuevamente en la ruta de cobro?	X		Se programan para el día siguiente o el día que el cliente tenga días de pago.
8	Cuando el talonario de recibos se acaba ¿Saben a dónde acudir para que le proporciona uno nuevo?	X		Contabilidad.
9	Para que le proporcionen un nuevo talonario, ¿Debe entregar el talonario anterior?	X		Se debe entregar el talonario terminado.
10	Cuando existe algún contratiempo para realizar la ruta de cobro local, ¿Se le notifica a una persona en específico?	X		Al cobrador local
11	Cuando existe algún contratiempo para realizar la ruta de cobro departamental, ¿Se le notifica a una persona en específico?		X	El ejecutivo de ventas departamental a cargo decide cómo manejarlo y algunos le notifican el contratiempo al cobrador departamental.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

	CI-4 3/3		
Hecho por:	JH	Fecha:	07/09/17
Revisado por:	DO	Fecha:	19/09/17

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar

Cuestionario de Control interno

Persona que respondió el cuestionario:

Carlos Gutiérrez – Cobrador local, Bernardo Romero – Cobrador departamental

No.	Preguntas	Si	No	Observaciones
12	¿Existen procedimientos definidos a seguir cuando un cliente local se resiste al pago?	X		Envío de estado de cuenta a clientes por correo electrónico, si no se obtiene respuesta, el cobrador local realiza visita al cliente, después de la visita se realizan llamadas telefónicas para dar seguimiento.
13	¿Existen procedimientos definidos a seguir cuando un cliente departamental se resiste al pago?		X	Todos se ven obligados a trabajar con sobre esfuerzo, lo que produce resultados tardíos y diferentes.
14	Si el cliente departamental presenta morosidad alta ¿Se tiene procedimientos establecidos?		X	Representa dificultad para su recuperación y no tienen claro en qué momento se debe trasladar la cartera a cobranza judicial.

Firma:

Nombre: Carlos Gutiérrez

Firma:

Nombre: Bernardo Romero

Nota: se verificaron todas las respuestas proporcionadas por los cobradores de la empresa.

4.7 Diagnóstico de la empresa

Los resultados obtenidos en el diagnóstico, muestran que en el área de cuentas por cobrar carecen de un manual de políticas y procedimientos que sirva como marco de referencia. Derivado del análisis, se detectaron diversas deficiencias y errores en las operaciones del área, las cuales se detallarán a continuación:

4.6.1 Situación actual del área de cuentas por cobrar

Existen tres archivos, un archivo por cada tipo de cliente, en el archivo de los clientes frecuentes contiene una carpeta con el expediente de cada cliente, con requisitos mínimos, tales como; solicitud de crédito, copia del RTU, copia de patente de comercio, copia del documento de identificación personal, copia de recibo de agua, luz o teléfono, referencias comerciales y referencias legales pero se detectó que en muchos casos los expedientes están desactualizados, y no tienen la papelería completa.

El Gerente de ventas determina el límite de crédito de los clientes especiales de acuerdo a la influencia que el cliente tenga sobre el consumidor, pero no toma en cuenta la capacidad de la empresa CESA para otorgar el crédito y esto ha generado problemas con algunos clientes especiales ya que la empresa no logra cubrir el total del crédito solicitado.

Los clientes frecuentes cuentan con un límite de crédito inicial, sin embargo no se respeta, el cual genera problemas de pago ya que se le autoriza crédito a clientes sin capacidad de pago en treinta días, entonces recurren en pagos por abonos, este problema es mucho mayor en los departamentos ya que han llegado a ser incobrables.

En el proceso de aprobación de crédito para los clientes frecuentes las decisiones son influenciadas por la presión de alcanzar metas; se toman de manera subjetiva, basadas en la confianza o experiencia del ejecutivo de ventas.

Cientes frecuentes, no en todos los casos de ventas con montos altos se solicita un anticipo y tampoco en todos los casos para los clientes nuevos de crédito cumplen con el requisito de otorgarles crédito después de que el cliente haya efectuado dos compras al contado, este procedimiento se debe establecer, también se detectó que existen problemas de despacho.

El proceso de cuentas por cobrar no es entendido completamente por cada personal individual, eso hace que las personas desarrollen su propia comprensión basado en conjeturas y suposiciones.

Con respecto a las devoluciones de mercadería con reintegro, la mayoría de los ejecutivos de ventas no lo notifican al área de cuentas por cobrar y como consecuencia se pierde el crédito fiscal.

Existen cuentas vencidas en el área local ya que la mayoría de los clientes que se retrasan en los pagos son debido a errores de facturación. Los clientes no reconocen la factura y no intentan pagarla, si no, se corrige y en varias ocasiones no le notifican el error a la empresa hasta que se le llame para su cobranza. La falta de seguimiento por parte del área de cuentas por cobrar y la gerencia financiera, da lugar a la decadencia de la cartera y complica de cierta manera el retorno adecuado del capital invertido.

En cuanto a las facturas vencidas, igualmente se revisan las confirmaciones de transferencias electrónicas para aplicar los pagos, y se mostró que existen varios clientes que no tienen reflejado en su estado de cuenta los pagos realizados por este medio.

La empresa para realizar los cobros departamentales depende del área de ventas departamental ya que ellos son los que realizan la venta y se encargan del cobro y eso genera atraso en las cuentas, debido a la poca disponibilidad de los ejecutivos de ventas del área de viajar al departamento nuevamente para su debido cobro, y en otros casos el cliente por lo general paga cuando él puede, ya que existe consentimiento al cliente.

El proceso de cobranza departamental se lleva a cabo de manera diferente por diferentes personas ya que el personal decide cómo realizar el cobro.

Cuando el proceso de cobranza departamental es difícil de seguir debido a obstáculos o falta de facilitadores, el personal se ve obligado a trabajar con sobre esfuerzo, lo que produce resultados tardíos y diferentes, con mayores costos.

En cuanto a los clientes con morosidad alta, no se tienen procedimientos establecidos para proceder con el cobro, esto representa dificultad para su recuperación, debido a la falta de instrucciones de las acciones a tomar y tampoco se sabe con precisión en qué momento se debe trasladar la cartera a cobranza judicial.

En su mayoría la cuenta incobrable es utilizada por los clientes departamentales ya que en distintas ocasiones el cliente cambia de residencia y no se les puede localizar.

Por lo general se dan y reciben instrucciones verbales o por correo electrónico, pero es claro que no existen procedimientos establecidos causando incertidumbres en el área de cuentas por cobrar y crea conflictos y contradicciones con el personal del área de ventas departamental, cuando se deniega algún crédito debido a que se aplique cierto procedimiento.

Tabla 1
Cerraduras Elefante, S.A.
Resumen general de antigüedad de saldos al 31 de julio de 2017

No Vencidos	1 a 30 Días	31 a 60 Días	61 a 90 Días	91 a 120 Días	Más de 120 Días	Total
429,699.12	4,505,974.21	1,601,355.82	546,504.81	324,556.35	406,037.07	7,814,127.38
5.50%	57.66%	20.49%	7.00%	4.15%	5.20%	100.00%

Fuente: resumen antigüedad de saldos proporcionado por la jefa del área de cuentas por cobrar de la empresa Cerraduras Elefante, S.A.

Tabla 2
Cerraduras Elefante, S.A.
Resumen de cuentas por cobrar, por tipo de clientes al 31 de julio de 2017

Tipo	Total en Q.	Total en %	Total clientes
Especiales	4,047,355.79	52%	33
Frecuentes	3,289,746.97	42%	547
Eventuales	477,024.62	6%	68
Total	7,814,127.38	100%	648

Fuente: resumen antigüedad de saldos proporcionado por la jefa del área de cuentas por cobrar de la empresa Cerraduras Elefante, S.A.

Tabla 3
Cerraduras Elefante, S.A.
Resumen de antigüedad de saldos al 31 de julio de 2017
Clientes Especiales

No Vencidos	1 a 30 Días	31 a 60 Días	61 a 90 Días	91 a 120 Días	Más de 120 Días	TOTAL
202,532.34	2,521,812.27	761,944.49	370,690.75	187,478.63	2,897.31	4,047,355.79
5.00%	62.31%	18.83%	9.16%	4.63%	0.07%	100.00%

Fuente: resumen antigüedad de saldos proporcionado por la jefa del área de cuentas por cobrar de la empresa Cerraduras Elefante, S.A.

Tabla 4
Cerraduras Elefante, S.A.
Resumen de antigüedad de saldos al 31 de julio de 2017
Clientes Frecuentes

No Vencidos	1 a 30 Días	31 a 60 Días	61 a 90 Días	91 a 120 Días	Más de 120 Días	TOTAL
188,120.68	1,666,366.28	725,958.78	174,280.00	137,077.72	397,943.51	3,289,746.97
5.72%	50.65%	22.07%	5.30%	4.17%	12.09%	100.00%

Fuente: resumen antigüedad de saldos proporcionado por la jefa del área de cuentas por cobrar de la empresa Cerraduras Elefante, S.A.

Tabla 5
Cerraduras Elefante, S.A.
Resumen de antigüedad de saldos al 31 de julio de 2017
Clientes Eventuales

No Vencidos	1 a 30 Días	31 a 60 Días	61 a 90 Días	91 a 120 Días	Más de 120 Días	TOTAL
39,046.10	317,795.66	113,452.55	1,534.06	0.00	5,196.25	477,024.62
8.19%	66.62%	23.78%	0.32%	0.00%	1.09%	100.00%

Fuente: resumen antigüedad de saldos proporcionado por la jefa del área de cuentas por cobrar de la empresa Cerraduras Elefante, S.A.

4.8 Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar

CERRADURAS ELEFANTE, SOCIEDAD ANÓNIMA



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR**

Versión: 01

Elaborado: Darlyn Selena Olivas Romero
Consultora

Revisado: Bárbara Clementina Rodríguez Ramírez
Jefa del área de cuentas por cobrar

Revisado: Guillermo Estrada Martínez
Gerente financiero

Aprobado: Luis Ramos Calderón
Presidente del Consejo de administración

Guatemala, noviembre de 2017

ÍNDICE

	Página
Introducción	88
Objetivos del manual	89
Campo de aplicación	89
Simbología	90
Políticas generales	91
1 Procedimiento para la autorización de crédito a un cliente frecuente nuevo	96
2 Procedimiento para la autorización de crédito a un cliente nuevo especial y eventual	104
3 Procedimiento para la creación de un código para un cliente nuevo	108
4 Procedimiento para el resguardo del archivo del expediente del cliente nuevo	111
5 Procedimiento de facturación al crédito	113
6 Procedimiento de desembolso de producto departamental	117
7 Procedimiento de nota de crédito por devoluciones con reintegro	120
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE COBRO	123
8 Procedimiento de cobro en efectivo y/o con cheque	123
9 Procedimiento de cobro por medio de transferencia bancaria y/o depósito monetario	129
10 Procedimiento para recuperación de cheque rechazado	133
11 Procedimiento para pagaré	136
12 Procedimiento de intereses por mora	139
PROCEDIMIENTO JURÍDICO DE COBRO	142
13 Procedimiento de cobranza judicial	142
14 Procedimiento de cuentas incobrables	146

Introducción

Los manuales de políticas y procedimientos son una de las herramientas más eficaces para la toma de decisiones de la dirección de una empresa, facilitan la enseñanza al colaborador ya que proporcionan la orientación precisa en las operaciones, son una fuente en las cuales se trata de mejorar y guiar los esfuerzos de los colaboradores, para lograr la realización de las tareas que se les asigna.

El presente Manual fue elaborado con el objetivo de servir como una fuente de consulta y orientación para los responsables del área de cuentas por cobrar, ya que la empresa aprecia más a sus colaboradores con experiencia porque con ella una persona resuelve problemas, ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos de negocio y sobre todo, a adquirir una buena posición competitiva en el mercado.

Contiene las políticas generales que deberán ser aplicadas, además contempla los procedimientos para cada actividad de forma textual, tanto en el otorgamiento, cobranza, cuentas de difícil cobro e incobrables. Así también, los procedimientos se muestran en forma esquemática y secuencial para que el usuario tenga una mejor comprensión de cada actividad.

Debe revisarse y actualizarse anualmente o cuando el Consejo de administración lo considere necesario.

Objetivos del manual

El presente manual tiene los siguientes objetivos:

1. Definir las políticas y procedimientos para el área de las cuentas por cobrar de la empresa Cerraduras Elefante, S.A. de acuerdo a las operaciones actuales.
2. Eliminar duplicidades, triplicidades, cuellos de botella y lagunas organizacionales.
3. Incrementar la productividad personal y organizacional.
4. Agilizar el entrenamiento del personal de nuevo ingreso o promovidos a puestos más especializados.
5. Servir como instrumento de consulta y apoyo al personal del área de cuentas por cobrar, de la empresa Cerraduras Elefante, S.A.
6. Minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta.

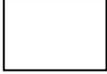
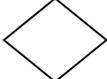
Campo de aplicación

El presente manual, se elaboró para ser aplicado a la empresa Cerraduras Elefante, S.A., para el área de cuentas por cobrar.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar**

SIMBOLOGÍA	CONCEPTO
	Terminal, inicio o fin: indica el inicio o terminación del flujograma.
	Operación: representa la realización de una actividad u operación relativa a un procedimiento.
	Inspección o revisión: cuando se examinan o comprueba algo del trabajo que se ejecuta.
	Decisión o alternativa: indica que un punto del flujograma administrativa del mismo flujograma.
	Conector de área o página: para una conexión con otra área administrativa del mismo flujograma.
	Conector de actividad: para una conexión con otro puesto de la misma área administrativa del mismo flujograma.
	Archivo final: cuando un archivo es definitivo, se guarda o se detiene totalmente.
	Archivo temporal: cuando una fase del procedimiento para y tenga que utilizarse en otra acción.
	Documento: representa la utilización de folletos, hojas, entre otros. Debe ir antes de la acción.
	Multidocumento: cuando se utilizan varias copias de un documento o diferentes documentos.
	Preparación: cuando se procede a preparar el documento necesario para el procedimiento.
	Demora: cuando para realizar una actividad del procedimiento, aunque se deba esperar cierto tiempo.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar**

Página: 1/59

Políticas generales

La empresa clasifica a sus clientes por tres tipos: especiales, frecuentes y eventuales (Ver anexo 1).

CRÉDITOS

1. Únicamente se otorgará crédito a los clientes frecuentes, después de haber efectuado dos compras al contado durante dos meses consecutivos.
2. Se otorgara crédito a los clientes especiales y eventuales, sin necesidad de haber efectuado compras al contado con anterioridad.
3. Los tres tipos de clientes deberán llenar y firmar el formulario de solicitud de crédito de la empresa CESA.
4. Los clientes frecuentes además de llenar y firmar el formulario de solicitud de crédito deberán presentar: patente de comercio, documento personal de identificación, recibo de agua, luz o teléfono y registro tributario unificado para luego el ejecutivo de ventas obtenga copias de dichos documentos para su archivo.
5. El Gerente financiero autorizará el crédito de los clientes frecuentes después de verificar si existen demandas judiciales, confirmar las referencias comerciales de la solicitud y el visto bueno del Jefe del área de cuentas por cobrar (el visto bueno es su firma en el expediente analizado previamente).



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar**

Página: 2/59

Políticas generales

6. El Gerente general autorizará el crédito de los clientes especiales y eventuales después del visto bueno del Gerente de ventas (el visto bueno es su firma en el expediente analizado previamente).
7. El monto del crédito autorizado de los clientes especiales y eventuales será de acuerdo al tipo de empresa, pudiendo exceder los Q 25,000.00 de crédito inicial.
8. Las únicas personas autorizadas para modificar el límite de los créditos de los clientes frecuentes son el Gerente de ventas y el Gerente general.
9. En el mes de enero de cada año se revisarán los límites de crédito de los tres tipos de clientes y el Gerente de general, en compañía del Gerente de ventas y Gerente financiero, decidirán si estos se modificarán o no.
10. En cuanto al tiempo, el límite de crédito es de 30 días y solamente los clientes especiales, establecidos por la Gerencia general, pueden superar este plazo de tiempo.

BENEFICIOS A CLIENTES

11. Los clientes cuentas con los siguientes beneficios:

Especiales: se les otorgara exhibidores, capacitación, asesoría de ventas, apoyo publicitario si fueran necesarios y descuentos promocionales no mayor del 35%.

Frecuentes: descuento no mayor del 25%.

Eventuales: descuento no mayor del 25%.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar**

Página: 3/59

Políticas generales

CHEQUE RECHAZADO

12. Se cobrará un monto de Q 100.00 por cheque rechazado (mediante la emisión de una nota de débito) y se notificará al cliente por medio de correo electrónico.

VENTAS CON MONTOS ALTOS

13. Para las ventas a clientes frecuentes con montos altos debe solicitarse un anticipo del 10% del total de la cuenta.

FACTURAS

14. En el momento de la entrega del producto, debe de existir emisión inmediata de la factura.
15. Cuando el cliente recibe la factura, debe buscarse que esta demora sea mínima, la factura debe de contener además de los requisitos requeridos por la Ley una fecha de vencimiento del crédito.

ESTADO DE CUENTAS POR COBRAR

16. El asistente I del área de cuentas por cobrar debe de mantener información permanentemente actualizada del estado de las cuentas por cobrar.
17. El área de cuentas por cobrar debe poder entregar un listado que muestre las facturas desde las antiguas hasta las recientes, incluyendo el nombre de cliente, el valor total, el monto sin vencer que contempla el plazo del pago o crédito otorgado al cliente y las cantidades vencidas.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar**

Página: 4/59

Políticas generales

18. El Jefe del área de cuentas por cobrar todos los días debe evaluar los totales del rango de los vencimientos, no debe desmejorarse esa política.

NOTAS DE CRÉDITO

19. El Jefe del área de cuentas por cobrar es quien autoriza notas de crédito menores a Q 5,000.00 y el Gerente financiero es quien autoriza notas de crédito mayores a Q 5,000.00, se emitirán a favor del cliente en los casos siguientes:

- ✓ Por devoluciones de mercadería por desperfecto de fábrica.
- ✓ Por descuentos otorgados que no fueron aplicados en la factura.
- ✓ En caso de avería o rotura de las mercaderías.
- ✓ Otras que se demuestren y sean necesarios.

DENEGACIÓN PEDIDOS

20. No se otorgara crédito al personal de la empresa, solamente al contado.

21. No se autorizan pedidos a clientes en los casos que:

- ✓ Que tengan cheque rechazado pendientes de pago.
- ✓ Con saldos vencido a más de 30 días posteriores a la fecha de emisión de factura, excepto en casos específicos autorizados por el Gerente financiero.

CUENTAS MOROSAS

22. Las cuentas con registro de morosidad deben presentar un pagaré, sellada y firmada por el representante legal, de lo contrario se cobrara un 4% de interés mensual sobre saldos vencidos.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar**

Página: 5/59

Políticas generales

COBROS

23. Se cobrara un 4% de interés mensual sobre saldos vencidos a más de 6 meses después de la fecha de facturación. Este monto se facturará anotando como concepto “intereses por mora” y dicho cobro deberá ser autorizado por la Gerencia de ventas.
24. La recuperación de las cuentas vencidas a más de un año se trasladará a el área jurídica, quien aplicará el procedimiento de cartas (ya establecido), que consiste en enviar tres avisos de cobro, firmados por el área de auditoria interna.
25. Se considerarán cuentas incobrables aquellos clientes que luego de haber pasado por el proceso de cobro administrativo y posteriormente al proceso de cobro jurídico y no fue posible su recuperación.
26. El registro de cuentas incobrables deberá realizarse contra la provisión del 3% existente para ese propósito.
27. El Gerente financiero en su proceso de revisión de los saldos que se aplicarán como incobrables, podrá solicitar procesos más exhaustivos si considera que los documentos adjuntos no son suficientes para autorizar la incobrabilidad del saldo.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Procedimiento: 1
Página: 6/59

Procedimiento para la autorización de crédito a un cliente frecuente nuevo

Políticas:

- ✓ Solamente serán evaluadas las solicitudes que estén completas en cuanto al formulario de solicitud de crédito y los documentos de soporte.
- ✓ La evaluación e investigación del solicitante no debe exceder más de 3 días.

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
1	Solicita documentación al cliente	Solicitará al cliente la documentación siguiente: 1. Formulario de solicitud de crédito firmado 2. Patente de comercio 3. Documento de identificación personal 4. Recibo de luz, agua o teléfono 5. Registro Tributario Unificado.	Área de ventas local o departamental
2	Crea expediente	El Ejecutivo de ventas obtiene copias de la documentación recibida del cliente y crea un expediente.	Área de ventas local o departamental
3	Traslada documentación	Entrega de documentación para evaluación crediticia en el área de cuentas por cobrar.	Área de ventas local o departamental
4	Revisa documentación	Recibe el expediente y revisa que la documentación entregada por el ejecutivo de ventas cumpla con los requisitos mínimos que debe acompañar a la solicitud de crédito.	Asistente I del área de cuentas por cobrar



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar**

Procedimiento: 1

Página: 7/59

Procedimiento para la autorización de crédito a un cliente frecuente nuevo

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
5	Aprueba documentación	Si la documentación entregada por el ejecutivo de ventas cumple con los requisitos mínimos, continua el proceso, si no, se devuelve al ejecutivo de ventas para ser completada.	Asistente I del área de cuentas por cobrar
6	Evalúa carácter del cliente	Realiza llamadas telefónicas a referencias comerciales para obtener antecedentes crediticios del cliente, verifica los datos colocados en el formulario de crédito contra fotocopia de RTU, para determinar si existe concordancia con la información proporcionada por el cliente y verifica si existen demandas judiciales (INFORNET).	Asistente I del área de cuentas por cobrar
7	Traslada expediente para análisis	Traslada expediente al jefe del área de cuentas por cobrar para que evalúe el expediente.	Asistente I del área de cuentas por cobrar
8	Realiza análisis de referencias	Evalúa las referencias judiciales y referencias comerciales.	Jefe del área de cuentas por cobrar
9	Evalúa capacidad del cliente	Realiza evaluación de antigüedad, el crecimiento de la empresa, sus canales de distribución, actividades, operaciones, zona de influencia, número de empleados y sucursales si las hubiera.	Jefe del área de cuentas por cobrar



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

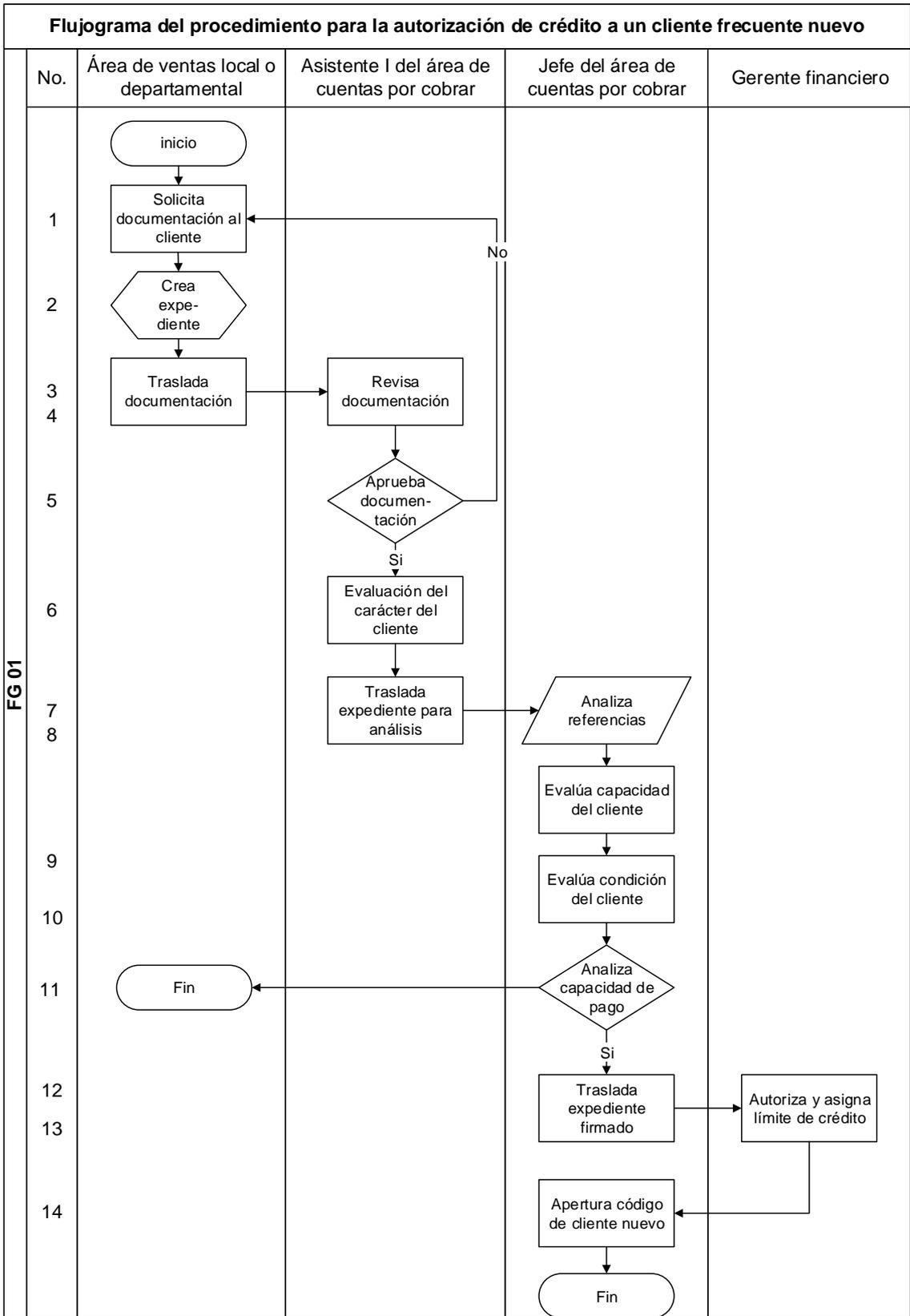
**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar**

Procedimiento: 1

Página: 8/59

Procedimiento para la autorización de crédito a un cliente frecuente nuevo

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
10	Evalúa condición del cliente	Evalúa los factores externos que puedan afectar la marcha de la empresa tales como: ubicación geográfica, situación política y económica de la región y el sector.	Jefe del área de cuentas por cobrar
11	Analiza capacidad de pago	Con la información recopilada evalúa la capacidad de pago del cliente.	Jefe del área de cuentas por cobrar
12	Traslada expediente firmado	Una vez determinado que el cliente es sujeto de crédito se firma y traslada el expediente completo al gerente financiero para que con base a la información verificada autorice y decida el monto inicial del crédito que se otorgará.	Jefe del área de cuentas por cobrar
13	Autoriza y asigna límite de crédito	Recibe el expediente firmado con el análisis realizado por el jefe del área de cuentas por cobrar, autoriza el crédito y el monto de crédito inicial.	Gerente financiero
14	Apertura código de cliente nuevo	Recibe el expediente con el límite autorizado por el gerente financiero para creación de código en el sistema.	Asistente I del área de cuentas por cobrar



FG 01



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Modelo de carta a cliente nuevo
Página: 10/59

Carta a cliente frecuente nuevo

CERRADURAS ELEFANTE, S.A.
AVENIDA CENTRO AMÉRICA 21-51 ZONA 1 GUATEMALA, C.A.
PBX. 2323-8723 FAX. 22320809

Guatemala,
Ciudad

Estimado cliente:

Para evitarle molestias en el trámite de su solicitud de **CRÉDITO** o **AMPLIACIÓN** del mismo, le rogamos tomar nota, que además de llenar completamente el formulario adjunto, necesitamos se sirva proporcionarnos la siguiente documentación.

- ✓ Patente de Comercio
- ✓ Documento de Identificación Personal
- ✓ Recibo de luz, agua o teléfono
- ✓ Registro Tributario Unificado

Facturar a nombre de: _____

Dirección: _____

NIT: _____ Teléfono: _____ FAX: _____

Email: _____

Atentamente,

CONTABILIDAD CESA



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar**

Modelo formulario

Página: 11/59

**Formulario de solicitud de crédito nuevo
SOLICITUD DE CRÉDITO**

Guatemala: _____ de _____ de _____
Facturar a nombre de: _____
Dirección Fiscal: _____
Teléfono: _____ NIT: _____
Correo electrónico: _____
Patente de Comercio: _____
Nombre de Propietario: _____
Dirección del Propietario: _____
Teléfono del Propietario: _____
Es agente Retenedor: SI NO
Crédito Solicitado: _____ Ejecutivo de ventas _____

REFERENCIAS COMERCIALES

Empresa	Dirección	Teléfono

BANCO QUE OPERA

Nombre	Tipo de cuenta	No. De cuenta

OBSERVACIONES: _____

**AUTORIZÓ A CERRADURAS ELEFANTE, S.A. PARA PODER VERIFICAR MIS
REFERENCIAS COMERCIALES.**

USO EXCLUSIVO CESA

Verificado por: _____

Fecha: _____

Código Asignado: _____

Porcentaje de descuento: _____

Plazo autorizado: _____

FIRMA DEL CLIENTE: _____



CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.

Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar

Llenado del formulario

Página: 12/59

Llenado del formulario para solicitud de crédito nuevo

Contenido	Descripción
Fecha	Ingresar la fecha del día que se está gestionando el formulario.
Nombre a quien se le va a facturar	Colocar el nombre de la persona individual o jurídica para facturar.
Dirección Fiscal	Anotar la dirección fiscal de la empresa que solicita el crédito.
Teléfono	Número de teléfono de la empresa que solicita el crédito.
NIT	Ingresar el número de identificación tributaria del solicitante.
Patente de comercio	Escribir el nombre de la empresa tal como figura en la Patente de comercio si es negocio de capital individual (Nombre Comercial) o jurídica (Sociedades).
Nombre de propietario del negocio	Ingresar el nombre del propietario o representante legal de la empresa.
Dirección del propietario del negocio	Anotar la dirección domiciliaria del propietario o representante legal de la empresa solicitante.
Teléfono del Propietario del negocio	Anotar el número de teléfono o celular del propietario o representante legal de la empresa solicitante.



CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.

Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar

Llenado del formulario

Página: 13/59

Llenado del formulario para solicitud de crédito nuevo

Contenido	Descripción
Si es agente retenedor o no	Verificar si la empresa es agente retenedora del IVA
Crédito solicitado	El monto total del crédito solicitado.
Ejecutivo de ventas	Nombre del ejecutivo de venta encargado.
Referencias comerciales	Ingresar los nombres y contactos de las empresas con las cuales el solicitante ha tenido relación comercial con el objetivo de poder aprobar las condiciones y términos de los créditos concedidos previamente.
Banco que opera	Se deberá anotar el nombre del banco en que opera la empresa solicitante.
Observaciones	Se anotará cualquier observación que se haya tenido con respecto a la solicitud de crédito.
Autorización del solicitante	Se concede el derecho a la empresa Cerraduras Elefante, S.A. en validar la información descrita en la solicitud de crédito.
Uso exclusivo Cesa	Este campo será llenado por el área de cuentas por cobrar de ser aprobada la solicitud de crédito.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Procedimiento: 2
Página: 14/59

Procedimiento para la autorización de crédito a un cliente nuevo especial y eventual

Política:

- ✓ La evaluación e investigación del solicitante no debe exceder más de 3 días.

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
1	Solicitud de documentación al cliente	Solicitará al cliente llenar y firmar el formulario de solicitud de crédito.	Gerente de ventas
2	Evaluación de capacidad del cliente	Realiza evaluación de antigüedad, el crecimiento de la empresa, sus canales de distribución, actividades, operaciones, zona de influencia, número de empleados y sucursales si las hubiera.	Gerente de ventas
3	Crea expediente	El Gerente de ventas crea un expediente con la información que se tiene del cliente.	Gerente de ventas
4	Traslado de expediente para análisis financiero	Entrega expediente al Gerente financiero para análisis financiero de la empresa, por la concesión del crédito al cliente nuevo.	Gerente de ventas
5	Análisis financiero	Debe de evaluar la inversión y relevancia que se tiene en las cuentas por cobrar, efectuar pruebas de liquidez y evaluar la rotación del inventario con el fin de tener clara la situación financiera de la empresa con relación a las cuentas por cobrar.	Gerente financiero



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

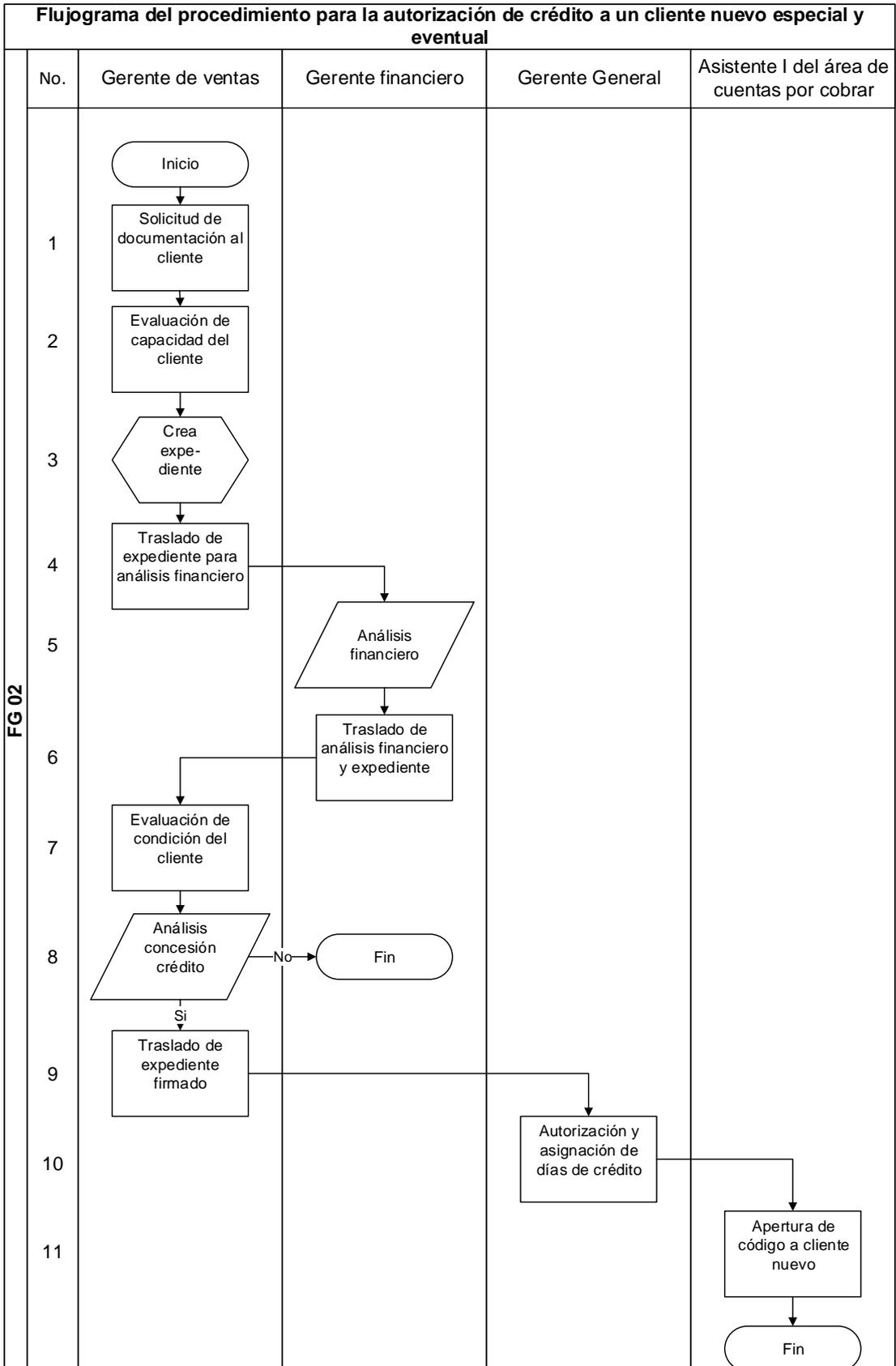
**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar -propuesto-**

Procedimiento: 2

Página: 15/59

Procedimiento para la autorización de crédito a un cliente nuevo especial y eventual

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
6	Traslado de análisis financiero y expediente	Traslada el análisis financiero de la empresa con relación a las cuentas por cobrar y el expediente del cliente al Gerente de ventas.	Gerente financiero
7	Evaluación de condición del cliente	Evalúa los factores externos que puedan afectar la marcha del cliente tales como: ubicación geográfica, situación política y económica de la región y el sector.	Gerente de ventas
8	Análisis de concesión del crédito	Con la información recopilada evalúa tanto a la empresa como al cliente para otorgar el crédito.	Gerente de ventas
9	Traslado de expediente firmado	Una vez determinado que es apto otorgar el crédito se firma y traslada el expediente completo al Gerente general para que con base a la información recopilada autorice y decida los días de crédito.	Gerente de ventas
10	Autorización y asignación de días de crédito	Recibe el expediente firmado con el análisis realizado, autoriza el crédito y asigna días de crédito.	Gerente General
11	Apertura de código a cliente nuevo	Recibe el expediente con el límite autorizado por el Gerente general para creación de código en el sistema.	Asistente I del área de cuentas por cobrar





CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.

Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar

Análisis financiero

Página: 17/59

Análisis financiero

El Gerente financiero, puede establecer tantos indicadores financieros considere necesarios y útiles para su estudio. Para ellos puede simplemente establecer razones financieras entre dos o más cuentas, que desde luego sean lógicas y le permitan obtener conclusiones para la evaluación respectiva.

Entonces se realiza un análisis financiero con base en los Estados Financieros actualizados de la empresa, una de las medidas para conocer la inversión que se aplicará en cuentas por cobrar es la relación de la inversión al capital neto de trabajo y se obtienen a través de la siguiente razón:

Cuentas por cobrar a capital neto de trabajo

Cuentas por cobrar netas / Capital neto de trabajo = %

El Resultado de por ciento representa la dependencia que el capital de trabajo tiene en la inversión de cuentas por cobrar.

Cuentas por cobrar a activo circulante

Para conocer la relevancia de la inversión en las cuentas por cobrar:

Cuentas por cobrar netas / Activo circulante = %

El resultado de por ciento representa la importancia que la inversión en cuentas por cobrar tiene en el total de la inversión del activo circulante.

Cuentas por cobrar a ventas

Para medir la inversión de cuentas por cobrar se efectuará prueba de liquidez, se calcula generalmente la relación que existe entre las cuentas por cobrar y las ventas, como sigue:

Cuentas por cobrar neto / Ventas netas a crédito = %

El resultado representa el por ciento de las ventas anuales que están pendientes de ser liquidadas por los clientes.



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar**

Procedimiento: 3

Página: 18/59

Procedimiento para la creación de un código para un cliente nuevo

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
1	Vacío de los datos en el sistema.	Toma el expediente del cliente y procede a ingresar los siguientes datos al sistema: datos generales, límite de crédito, tipo de cliente, estado del cliente, ubicación del cliente, datos para la facturación, forma de pago, el sistema generará un código y este se anotara en el expediente del cliente.	Asistente I del área de cuentas por cobrar
2	Confirmación de datos	Entrega expediente con el número de cliente asignado en el sistema únicamente para confirmación de datos y autorización final al Jefe del área de cuentas por cobrar.	Asistente I del área de cuentas por cobrar
3	Recibe y habilita el código en el sistema	Al recibir el expediente da visto bueno y procede a ingresar el código en el sistema y así habilitar al cliente.	Jefe del área de cuentas por cobrar
4	Impresión de reporte con datos del cliente nuevo	Dicho reporte contiene los datos generales del cliente, y la adjunta al expediente.	Jefe del área de cuentas por cobrar
5	Sellado de expediente terminado	Sella todos los expediente para tener un control de la documentación que ya fue revisada y autorizada.	Jefe del área de cuentas por cobrar

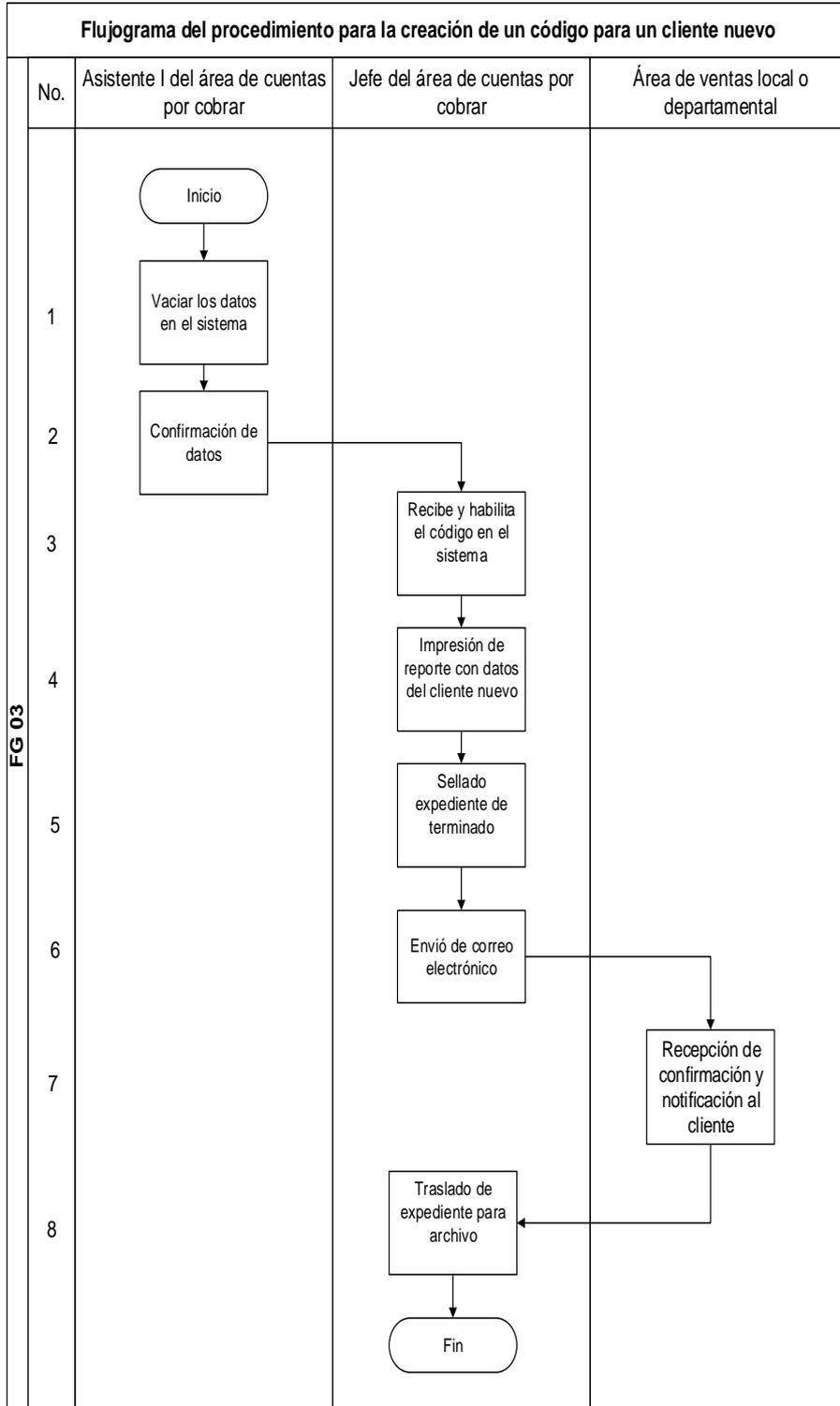


**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Procedimiento: 3
Página: 19/59

Procedimiento para la creación de un código para un cliente nuevo

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
6	Envío de correo electrónico para confirmación	Confirma por medio de correo electrónico al ejecutivo de venta con copia al asistente I del área de cuentas por cobrar que el cliente fue habilitado en el sistema.	Jefe del área de cuentas por cobrar
7	Recepción de confirmación y notificación a cliente	Recibe correo electrónico de confirmación e informa inmediatamente al cliente la aprobación y habilitación del código para el crédito que fue solicitada.	Área de ventas local o departamental
8	Traslado de expediente para archivo	Traslada el expediente analizado y aprobado al asistente II del área de cuentas por cobrar para que archive adecuadamente la documentación.	Jefe del área de cuentas por cobrar



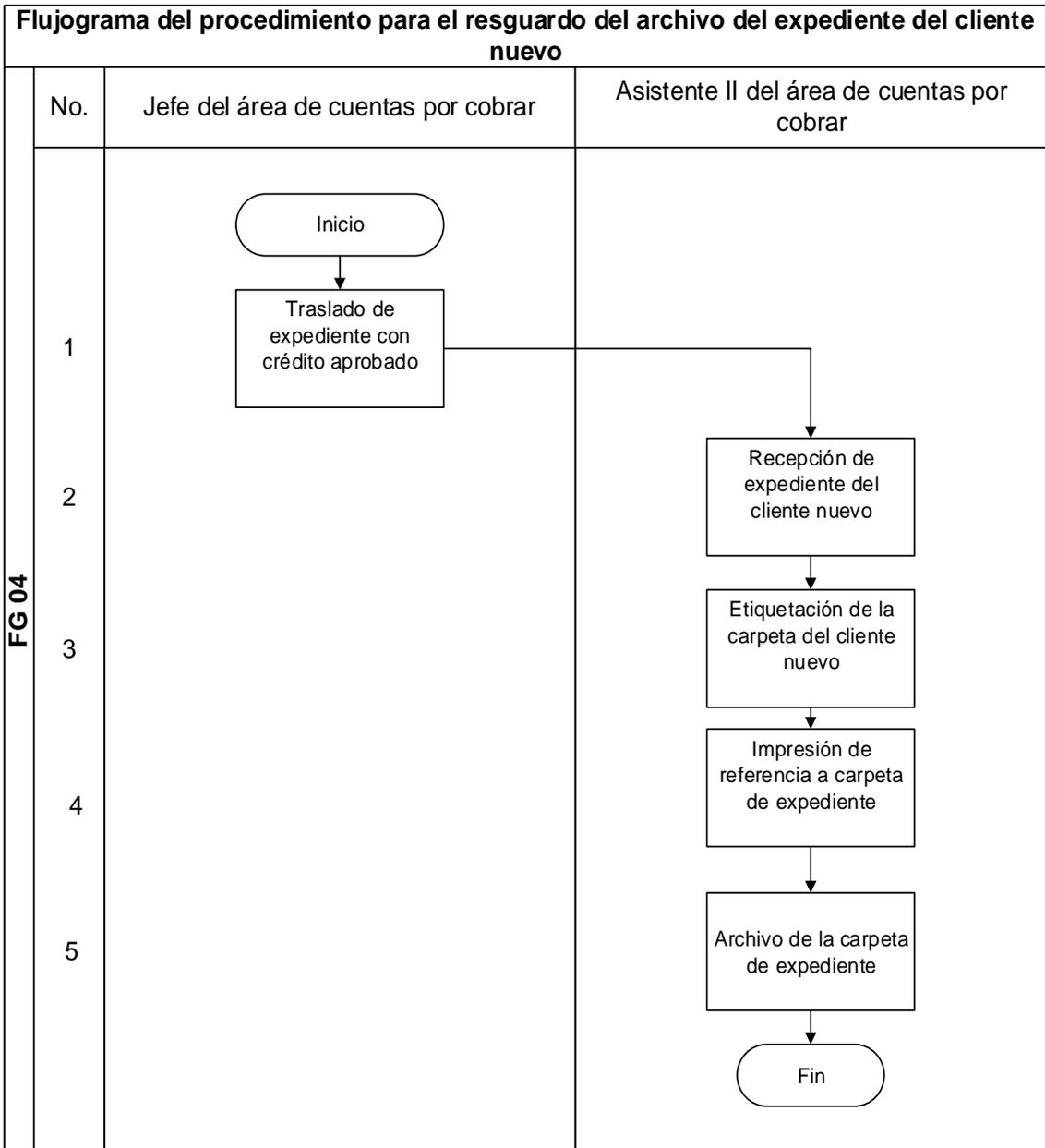


**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Procedimiento: 4
Página: 21/59

**Procedimiento para el resguardo del archivo del expediente del cliente
nuevo**

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
1	Traslado expediente con crédito aprobado	Entrega expediente del cliente nuevo al asistente II del área de cuentas por cobrar.	Jefe del área de cuentas por cobrar
2	Recepción de expediente del cliente nuevo	Recibe el expediente procesado por el jefe del área de cuentas por cobrar.	Asistente II del área de cuentas por cobrar
3	Etiquetación de la carpeta del cliente nuevo	Realiza cuadro que contiene detalles de los expedientes que se archivarán, tales como: razón social, NIT, número de código, dirección fiscal, dirección para trámite de cheque, número de teléfono, nombre del contacto, porcentaje de descuento, nombre del ejecutivo de venta y correo electrónico.	Asistente II del área de cuentas por cobrar
4	Impresión de referencia a carpeta de expediente	Adjunta a la carpeta de expediente del cliente nuevo una impresión del correo electrónico en el cual se le confirmó al ejecutivo de ventas los aspectos generales de la autorización del crédito.	Asistente II del área por cobrar
5	Archivo de la carpeta de expediente	Guarda la carpeta de expediente del cliente nuevo en un archivo con llave al que tiene acceso el personal del área de cuentas por cobrar.	Asistente II del área de cuentas por cobrar





**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Procedimiento: 5
Página: 23/59

Procedimiento de facturación al crédito

Políticas:

- ✓ En el momento de la entrega del producto, debe de existir emisión inmediata de la factura.
- ✓ Cuando el cliente recibe la factura, debe buscarse que esta demora sea mínima, la factura debe de contener además de los requisitos requeridos por la Ley, una fecha de vencimiento del crédito otorgado.

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
1	Admisión de pedido	El ejecutivo de ventas toma el pedido del cliente vía telefónica, correo electrónico o de manera presencial en las salas de ventas o visitando al cliente.	Área de ventas local o departamental
2	Verificación en el sistema de existencia y precios	Confirma en el sistema que exista disponibilidad del producto que están solicitando y también ratifica el precio del mismo, para entregar o enviar la cotización al cliente.	Área de ventas local o departamental
3	Envía o entrega cotización a cliente	Se le notifica al cliente si hay existencia y el valor de la mercadería solicitada.	Área de ventas local o departamental
4	Recibe cotización	El cliente recibe cotización vía telefónica, correo electrónico o de manera presencial.	Cliente
5	Confirmación de pedido	Confirma su pedido de acuerdo a notificación del ejecutivo de ventas.	Cliente
6	Traslada el pedido	Toma confirmación de pedido del cliente y lo traslada al asistente I del área de cuenta por cobrar en el cual indica que la forma de facturación es al crédito.	Área de ventas local o departamental



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Procedimiento: 5
Página: 24/59

Procedimiento de facturación al crédito

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
7	Verificación de pedido en el sistema	Ingresar el pedido del cliente en el sistema, el sistema valida si hay crédito disponible y por ende permite la facturación o bien genera un aviso indicando que el cliente está bloqueado, si no tiene crédito disponible, o cobros pendientes.	Asistente I del área de cuentas por cobrar
8	Aviso problema pedido	Si el cliente tiene problemas se comunica con el cobrador que corresponde para que apoye en solucionar el problema.	Asistente I del área de cuentas por cobrar
9	Revisa información del solicitante del crédito	Identifica si el cliente está al día en sus pagos, si sobrepasa el límite de crédito autorizado o si hay algún otro problema con la cuenta.	Cobrador local o departamental
10	Solicitud de liberación temporal de código	Si el cliente tiene problemas con el límite de crédito pero no tiene atrasos en el pago o solamente tiene más de 5 días de atraso, se solicitará la liberación temporal de un día del código del cliente al jefe del área de cuentas por cobrar.	Asistente I del área de cuentas por cobrar



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

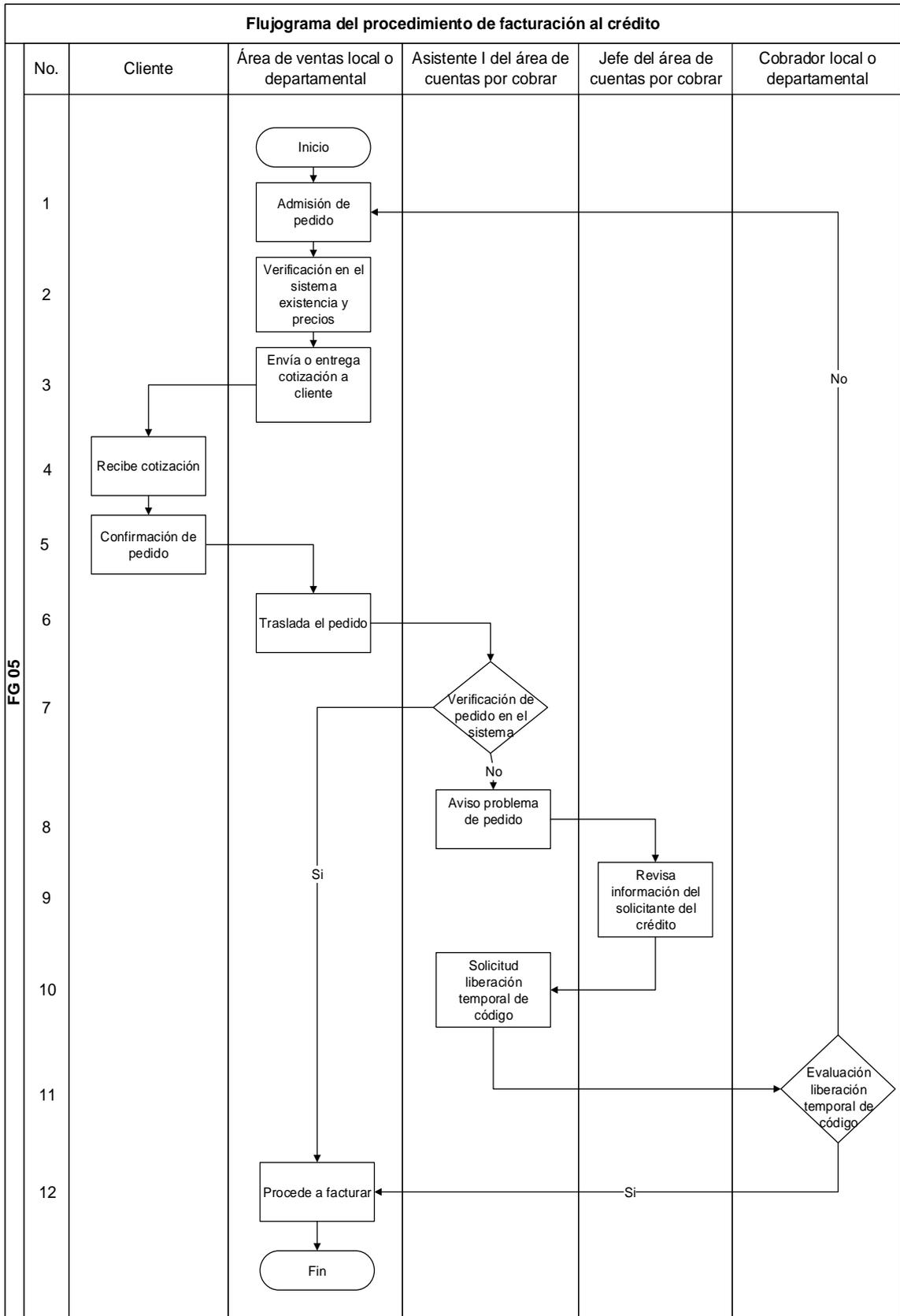
**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar**

Procedimiento: 5

Página: 25/59

Procedimiento de facturación al crédito

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
11	Evaluación de la liberación temporal de código	Conforme a la información obtenida del negocio y manejo de crédito por parte del cliente podrá autorizar la liberación del pedido, permitiendo extender transitoriamente su límite de crédito. Confirma a través de correo electrónico al asistente del área de cuentas por cobrar I con copia al ejecutivo de ventas sobre la autorización o rechazo de liberación.	Jefe del área de cuentas por cobrar
12	Procede a facturar	Al solucionar el problema con el pedido procede a facturar.	Área de ventas local o departamental





**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar**

Procedimiento: 6

Página: 27/59

Procedimiento de desembolso de producto departamental

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
1	Envía orden de despacho y copia de factura a bodega	Envía a bodega una copia de la factura para el cliente y orden de despacho.	Área de ventas local o departamental
2	Compara orden de despacho contra factura	Compara la factura contra la orden de despacho, para cerciorarse que todos los productos que se enviarán hayan sido facturados, de lo contrario se devuelve al área de ventas para ser corregido.	Bodega
3	Empaca producto según orden de despacho	Procede a empacar el producto en cajas y colocar la copia de la factura para el cliente dentro de una de las cajas y sellarlas.	Bodega
4	Comunica a la empresa de transporte nuevo envío	Se comunica con la empresa de transporte Guatex, para enviar el producto al cliente. Debe de adjuntar nota de envío en donde se especifique nombre y dirección del cliente, nombre del ejecutivo de venta a cargo, cantidad de bultos y tipo de producto.	Bodega
5	Verifica datos	Guatex verifica producto contra envío y si todo está en orden, sella de recibido para proceder a cargar y enviar el producto al cliente, de lo contrario devuelve a bodega para corregir.	Empresa de transporte



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

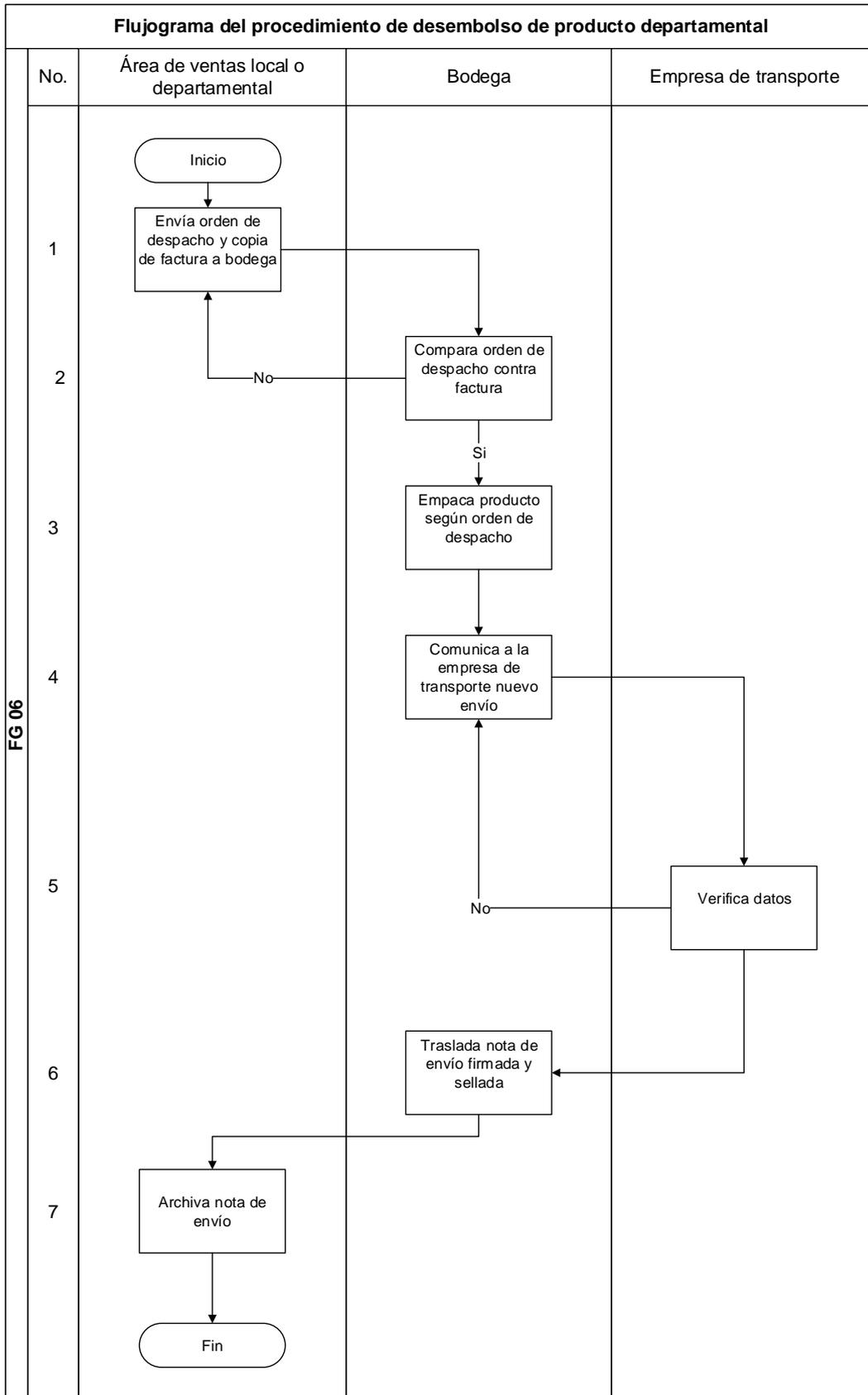
**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar**

Procedimiento: 6

Página: 28/59

Procedimiento de desembolso de producto departamental

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
6	Traslada nota de envío sellada y firmada de recibido	Traslada al área de cuentas por cobrar la nota de envío sellada y firmada de recibido por la empresa de transporte Guatex para archivar constancia de entrega.	Bodega
7	Archiva nota de envío	Recibe y archiva la nota de envío para respaldo de entrega.	Área de ventas local o departamental





**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Procedimiento: 7
Página: 30/59

Procedimiento de nota de crédito por devoluciones con reintegro

Política:

El Jefe del área de cuentas por cobrar es quien autoriza notas de crédito menores a Q 5,000.00 y el Gerente financiero es quien autoriza notas de crédito mayores a Q 5,000.00.

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
1	Solicitud de autorización	Solicita autorización al jefe del área de cuentas por cobrar o al Gerente financiero dependiendo del monto.	Área de ventas local o departamental
2	Análisis de solicitud	Recibe y analiza la solicitud de nota de crédito para autorizarlo o rechazarlo.	Jefe del área de cuentas por cobrar o Gerente financiero
3	Solicitud de bodega	Solicita en bodega que firme de recibido la factura por la mercadería devuelta.	Área de ventas local o departamental
4	Solicitud nota de crédito	Solicita nota de crédito al asistente I del área de cuentas por cobrar con factura original firmada de recibida, recibo original y copia de depósito.	Área de ventas local o departamental
5	Genera nota de crédito	Genera nota de crédito y rebaja la cuenta del cliente.	Asistente I del área de cuentas por cobrar



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

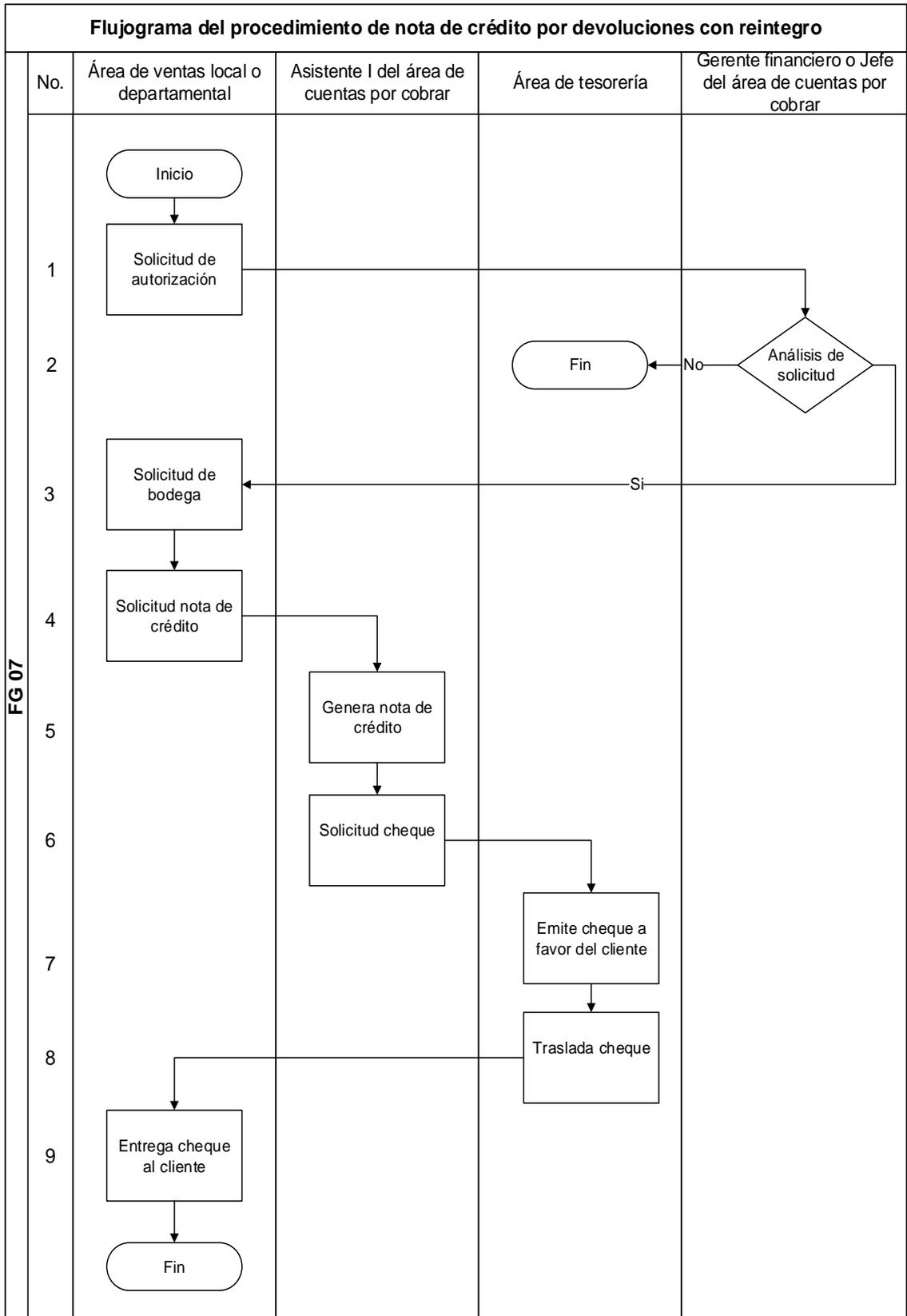
**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar**

Procedimiento: 7

Página: 31/59

Procedimiento de nota de crédito por devoluciones con reintegro

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
6	Solicitud cheque	Solicita cheque al área de tesorería por reintegro con fotocopia de factura firmada, fotocopia de recibo y fotocopia de depósito.	Asistente I del área de cuentas por cobrar
7	Emite cheque a favor del cliente	Revisa que toda la documentación esté en orden y procede a generar el cheque por motivo de devolución de mercadería.	Área de tesorería
8	Traslada cheque	Traslada el cheque al área de ventas local o departamental para ser entregado al cliente.	Área de tesorería
9	Entrega cheque a cliente	Entregar el cheque al cliente con la respectiva firma de recibido.	Área de ventas local o departamental





**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar**

Procedimiento: 8

Página: 33/59

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE COBRO
Procedimiento de cobro en efectivo y/o con cheque

Políticas:

- ✓ Solamente a los cobradores locales se les autoriza el cobro con cheque o en efectivo.

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
1	El recordatorio	Realiza llamadas anticipadas a clientes para recordarles del saldo pendientes con la empresa.	Cobrador local
2	Reporte antigüedad de saldos	Genera reporte de antigüedad de saldos en el sistema, desde las antiguas hasta las recientes.	Asistente I del área de cuentas por cobrar
3	Traslada reporte de antigüedad de saldos	Traslada reporte al jefe del área de cuentas por cobrar.	Asistente I del área de cuentas por cobrar
4	Revisa facturas necesarias para cobro a clientes	Recibe reporte de antigüedad de saldos y revisa las facturas que han vencido de acuerdo al tiempo de crédito otorgado a cada cliente y se buscan las copias de facturas firmadas de recibido (para clientes que no emiten contraseña) y contraseñas de pago respectivas que serán entregadas al cliente para realizar el cobro respectivo.	Jefe del área de cuentas por cobrar



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Procedimiento: 8
Página: 34/59

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE COBRO
Procedimiento de cobro en efectivo y/o con cheque

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
5	Confirmación de pagos clientes	El cobrador local de acuerdo al conocimiento de los clientes a su cargo y del negocio definirá con quienes debe confirmar si el pago ya está disponible para incluirlo en la ruta de cobro y con cuales únicamente es necesario respetar la fecha de contraseña.	Cobrador local
6	Elaboración ruta de cobro	El cobrador local elabora un documento en Excel la ruta de cobro de su cartera con base al análisis de antigüedad de saldos, contraseñas de pago y confirmaciones realizadas.	Cobrador local
7	Recepción de ruta de cobro	Reciben ruta de cobro la cual contiene el detalle de los clientes que serán visitados.	Mensajero
8	Visita a clientes para realización del cobro	De acuerdo al listado entregado por el cobrador proceden a efectuar los cobros a los clientes descritos en el mismo.	Mensajero
9	Entrega de contraseña de pago/ factura firmada	Entrega contraseña de pago o copia de factura firmada de recibido al cliente de acuerdo con el pago programado previamente.	Mensajero



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar**

Procedimiento: 8

Página: 35/59

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE COBRO
Procedimiento de cobro en efectivo y/o con cheque**

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
10	Recibe el pago del cliente	Recibe cheque con referencia al pago pendiente o recibe el pago en efectivo; el cliente de no contar con el pago indicará las razones por las cuales no la realizará.	Mensajero
11	Emisión de recibo de caja	Al recibir el pago del cliente emitirá recibo de caja como constancia del pago recibido.	Mensajero
12	Realización de depósito a la cuenta bancaria de la empresa	Ese mismo día por la tarde el mensajero deposita los cheques y efectivo recibido por cobros realizados y liquida los documentos recibidos al cobrador local de acuerdo al listado entregado.	Mensajero
13	Liquidación de documentos	Se liquidan entregando los Comprobantes de depósito con su respectivo recibo de caja; también entregará las contraseñas de pago y/o copias de facturas firmadas de recibido por los pagos que no pudieron ser cobrados con base a la ruta de cobro proporcionada para el día.	Mensajero

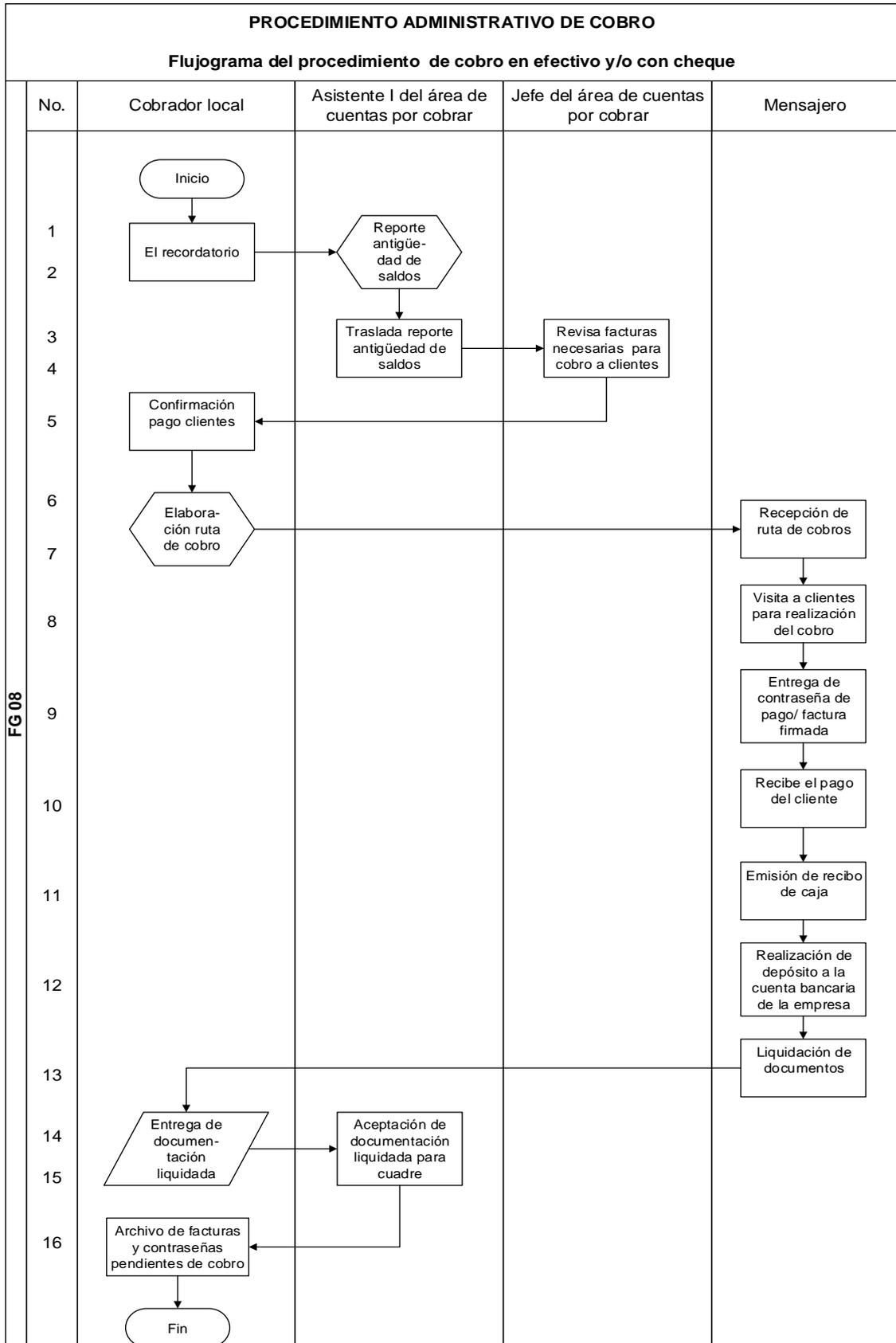


**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Procedimiento: 8
Página: 36/59

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE COBRO
Procedimiento de cobro en efectivo y/o con cheque

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
14	Entrega de documentación liquidada	Posterior a la admisión de la documentación liquidada por el mensajero, entrega al asistente I del área de cuentas por cobrar la documentación relacionada con el cobro; adicionalmente trasladará comentarios sobre problemas con el cobro, con una copia de la ruta de cobro del mensajero.	Cobrador local
15	Aceptación de documentación liquidada para cuadre	De acuerdo a la documentación recibida por el cobrador local realiza cuadre de los documentos recibidos y cotejan contra sus respectivos registros.	Asistente I del área de cuentas por cobrar
16	Archivo de facturas y contraseñas pendientes de cobro	Archiva copias de facturas firmadas de recibido y contraseñas de pago no cobradas para realizar el seguimiento posterior de las mismas.	Cobrador local



FG 08



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar**

Formato recibo de caja

Página: 38/59

Formato de recibo de caja

RECIBO DE CAJA				
	Día	Mes	Año	No.
PAGADO A:				Q
POR CONCEPTO DE:				
CANTIDAD EN LETRAS:				
				FIRMA DEL BENEFICIARIO:



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Procedimiento: 9
Página: 39/59

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE COBRO
**Procedimiento de cobro por medio de transferencia bancaria y/o depósito
monetario**

Políticas:

- ✓ La única forma de pago para los clientes departamentales es por medio de transferencia bancaria y/o depósito monetario.

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
1	El recordatorio	Realiza llamadas anticipadas a clientes para recordarles del saldo pendientes con la empresa.	Cobrador local o departamental
2	Recibe llamada del cliente para informar el pago efectuado	Recibe llamada telefónica del cliente, este le informa que realizó pago a través de transferencia bancaria o depósito monetario a la cuenta de la empresa. Solicita correo electrónico; en donde el cliente adjunta imagen de la boleta de transferencia o comprobante de depósito monetario y de las facturas que está cancelando.	Cobrador local o departamental
3	Verificación correo electrónico	Recibe correo electrónico y valida la información adjunta, para luego solicitar la aplicación del pago en la cuenta del cliente.	Cobrador local o departamental



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Procedimiento: 9
Página: 40/59

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE COBRO
Procedimiento de cobro por medio de transferencia bancaria y/o depósito monetario

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
4	Solicitud para verificación del depósito	Por medio de correo electrónico envía solicitud al área de contabilidad para verificación del depósito efectuado por el cliente con base al correo enviado del cliente.	Cobrador local o departamental
5	Ingresa a la cuenta bancaria correspondiente	Recibe correo electrónico e ingresa a la cuenta bancaria correspondiente ya sea: Banco Agro mercantil, G&T continental, Banco industrial o Banrural para generar el depósito bancario.	Área de contabilidad
6	Verifica disponibilidad del depósito	Verifica en la cuenta bancaria la disponibilidad del depósito y se lo notifica al cobrador correspondiente por medio de correo, si el depósito ya está disponible envía en formato PDF nota de crédito del banco consultado.	Área de contabilidad
7	Confirmación del depósito	Recibe correo de la disponibilidad del depósito con nota de crédito correspondiente; si el depósito aún no está disponible, se envía correo al cliente de notificación.	Cobrador local o departamental



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

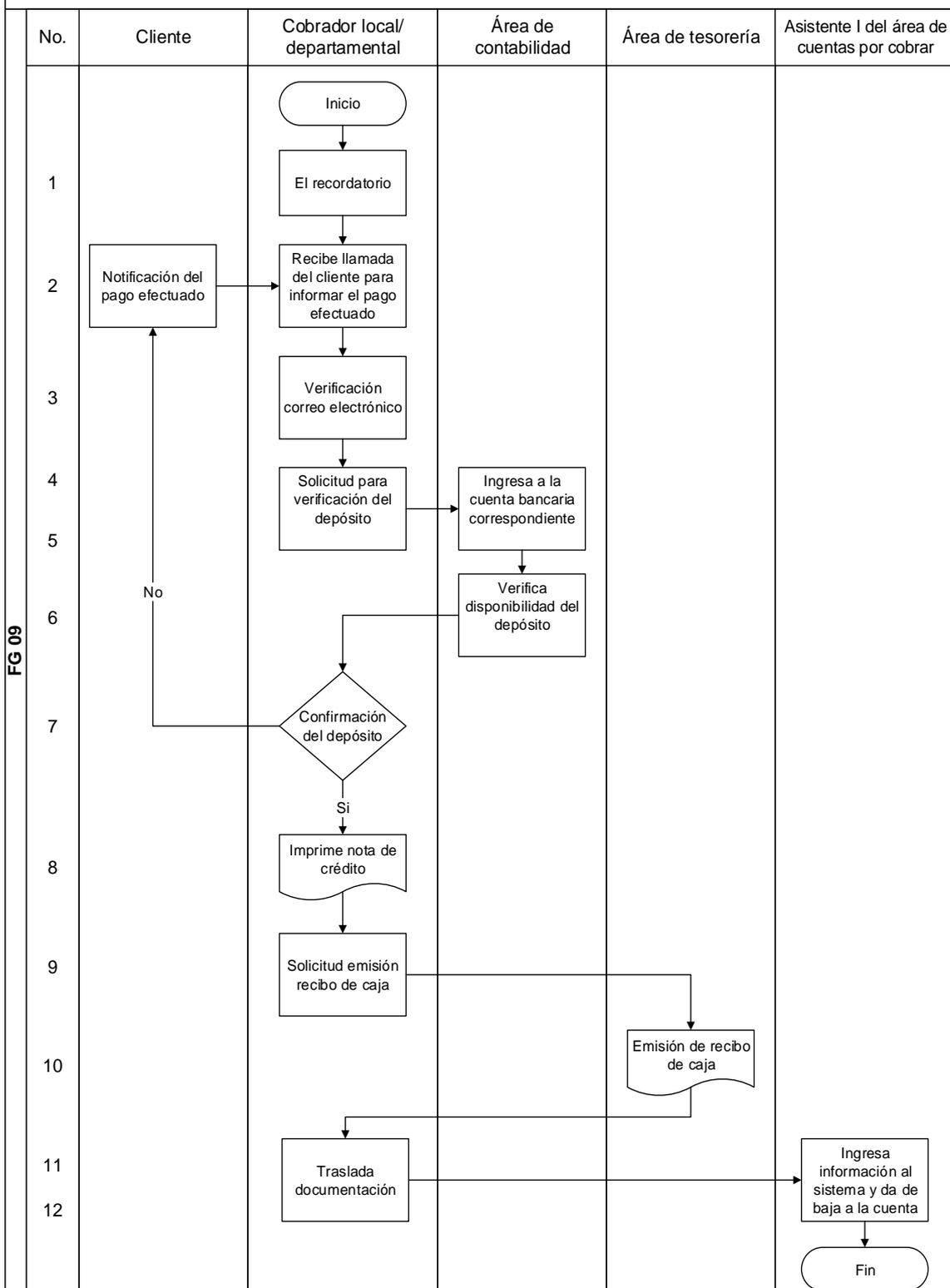
Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Procedimiento: 9
Página: 41/59

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE COBRO
Procedimiento de cobro por medio de transferencia bancaria y/o depósito monetario

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
8	Imprime nota de crédito	Se imprime la nota de crédito bancaria al confirmarse el depósito para luego solicitar la aplicación del pago al área de tesorería.	Cobrador local o departamental
9	Solicitud emisión recibo de caja	El cobrador correspondiente solicita al área de tesorería, le genere recibo de caja con la entrega de la nota de crédito enviada por el banco proporcionado por el área de contabilidad.	Cobrador local o departamental
10	Emisión de recibo de caja	Procede con la emisión del recibo de caja al código de cliente que corresponda, el recibo original es conservado por el área de tesorería y la copia es entregada al cobrador que solicitó la aplicación.	Área de tesorería
11	Traslada documentación	Engrapa la copia del recibo de caja y la nota de crédito enviada por el banco para entregarlo al asistente I del área de cuentas por cobrar.	Cobrador local o departamental
12	Ingresa información al sistema y da de baja a la cuenta	Recibe el depósito y la copia del recibo de caja para rebajar las facturas del cliente al sistema, al mismo tiempo cargar el depósito para conciliaciones.	Asistente I del área de cuentas por cobrar

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE COBRO

Flujograma del procedimiento de cobro por medio de transferencia bancaria y/o depósito monetario



FG 09



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Procedimiento: 10
Página: 43/59

Procedimiento para recuperación de cheque rechazado

Política:

- ✓ Se cobrará un monto de Q 100.00 por cheque rechazado (mediante la emisión de una nota de débito) y se enviará notificación al cliente vía correo electrónico.

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
1	Recibe cheque rechazado y nota de débito del banco	Dos días después de haberse depositado cheques, recibe del banco una nota de cheques rechazados.	Jefe del área de cuentas por cobrar
2	Traslada información para ser ingresado al sistema	Traslada cheque rechazado y nota de débito del banco al asistente I del área de cuentas por cobrar para ingresar información al sistema y generar nota de débito al cliente, dejando comentarios.	Jefe del área de cuentas por cobrar
3	Ingresa cheque rechazado al sistema	Ingresa en el sistema los cheques rechazados por falta de fondos dejando comentarios del jefe del área de cuentas por cobrar.	Asistente I del área de cuentas por cobrar
4	Imprime nota de débito por cheque rechazado	Con base a la nota de cheque rechazado extendida por el banco, procede a efectuar nota de débito al cliente por el valor del cheque rechazado y un recargo de Q 100.00 por el rechazo.	Asistente I del área de cuentas por cobrar

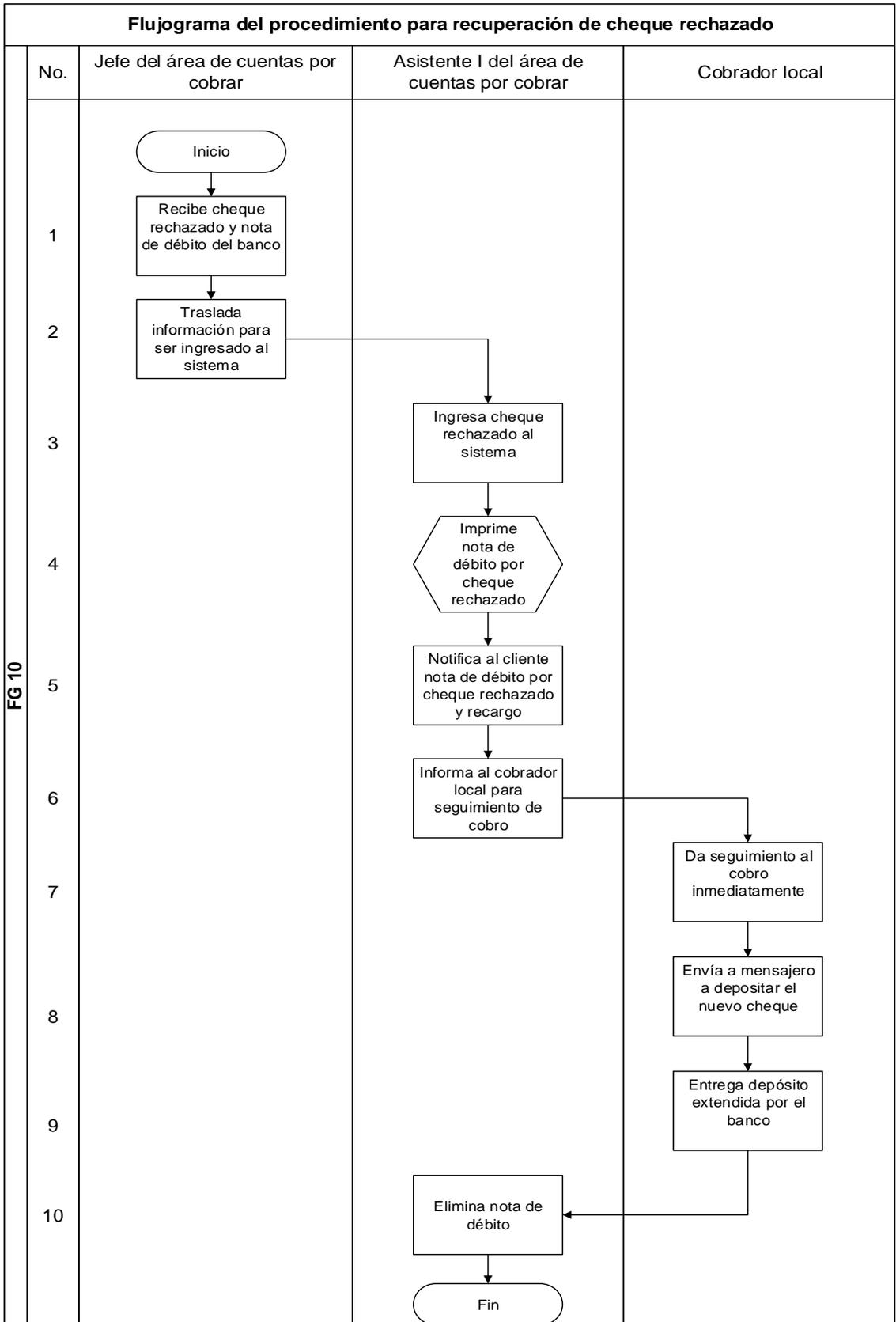


**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Procedimiento: 10
Página: 44/59

Procedimiento para recuperación de cheque rechazado

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
5	Notifica al cliente nota de débito por cheque rechazado y recargo	Por medio de correo electrónico y llamada telefónica informa al cliente que se le extendió una nota de débito con valor de cheque rechazado y recargo.	Asistente I del área de cuentas por cobrar
6	Informa al cobrador local para seguimiento de cobro	Traslada nota de débito y copia del cheque rechazado al cobrador local para dar seguimiento al cobro inmediatamente.	Asistente I del área de cuentas por cobrar
7	Da seguimiento al cobro inmediatamente	Procede a darle seguimiento al cobro, al hacerse efectivo el cobro, se envía a mensajero a realizar el depósito.	Cobrador local
8	Envía a mensajero a depositar el nuevo cheque	Mensajero realiza depósito a la cuenta bancaria de la empresa.	Cobrador local
9	Entrega depósito extendida por el banco	Entrega el depósito efectuado al asistente I del área de cuentas por cobrar.	Cobrador local
10	Elimina nota de débito	Con depósito en mano da de baja la nota de débito extendida al cliente por cheque rechazado.	Asistente I del área de cuentas por cobrar





**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Procedimiento: 11
Página: 46/59

Procedimiento para pagaré

Política:

- ✓ Las cuentas con registro de morosidad deben presentar un pagaré, sellada y firmada por el representante legal.

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
1	Enviar estado de cuenta a cliente moroso	Exigir respuesta enviando estado de cuenta por medio de correo electrónico para recordar al cliente el saldo que tiene pendiente con la empresa.	Cobrador local o departamental
2	Insistir en el pago con realización de llamadas telefónicas	Realiza llamadas telefónicas para recordar al cliente el saldo que tiene pendiente con la empresa.	Cobrador local o departamental
2.1	Realiza pago	Si el cliente departamental o local confirma la transferencia o depósito monetario, el cobrador correspondiente realiza los procedimientos de confirmación, si el cliente es local y confirma que el cheque está programado, se envía al mensajero a recoger el cheque. Si no se obtiene dichos resultados se realiza visita al cliente.	Cliente
3	Primera visita al cliente para hablar del saldo pendiente	Se realiza una visita al cliente para hablar del saldo pendiente.	Cobrador local o departamental



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

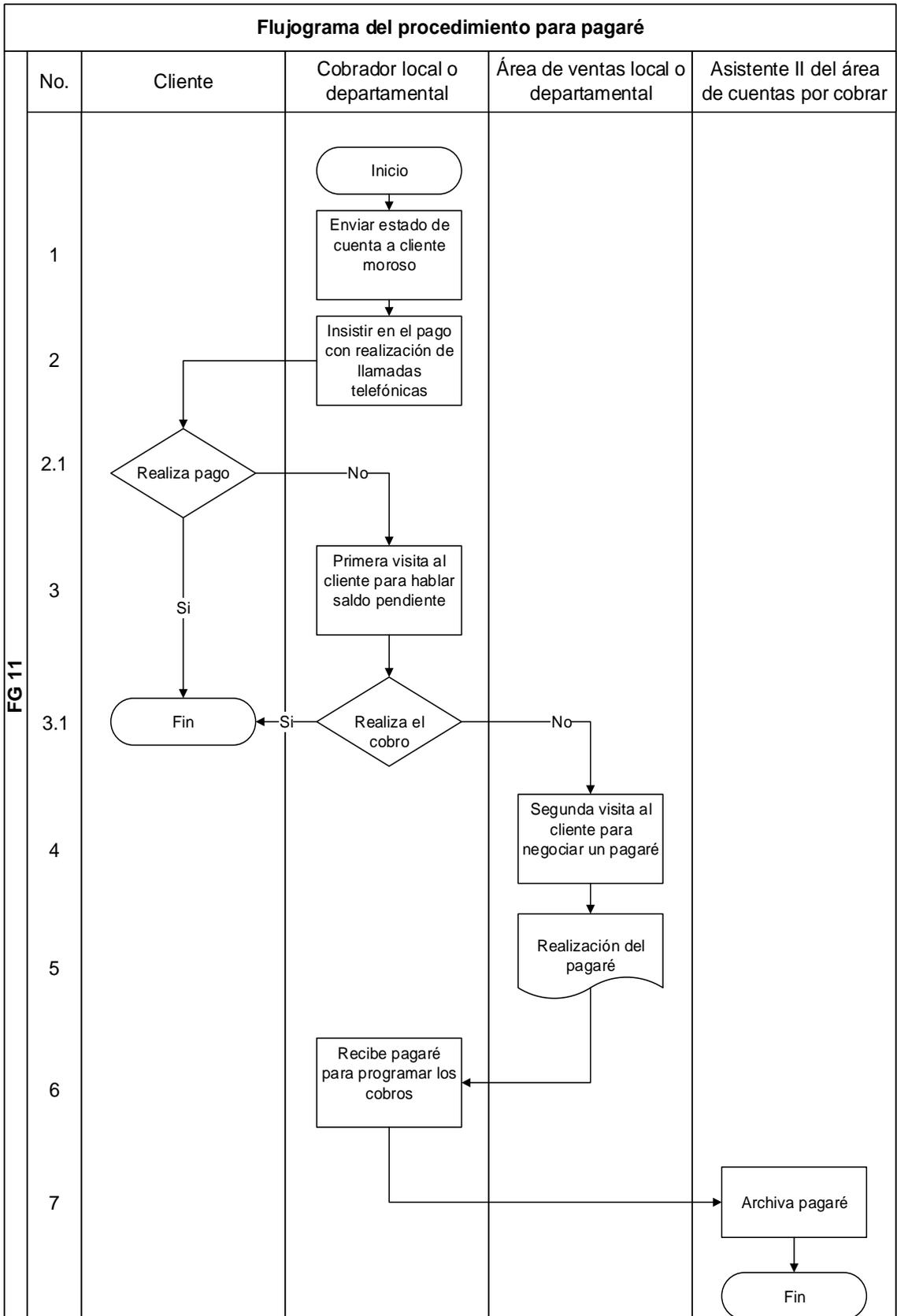
**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar**

Procedimiento: 11

Página: 47/59

Procedimiento para pagaré

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
3.1	Realiza el cobro	Si el cliente indica que va a pagar la deuda se le extiende un recibo de caja después de recibir el pago, si no obtiene respuesta positiva, el Jefe del área de cuentas por cobrar realiza una segunda visita.	Cobrador local o departamental
4	Segunda visita al cliente	Si el cliente se resiste al pago en la primera visita, se realiza una segunda visita para negociar la forma de pago del saldo pendiente, por medio de un pagaré, en el cual se pacten las condiciones del pago, donde se debe de efectuar varios pagos y si no, un solo pago.	Área de ventas local o departamental
5	Realización del pagaré	Ya pactada la condición de pago se le extiende un pagaré, sellada y firmada por el representante legal del cliente y envía al cobrador correspondiente.	Área de ventas local o departamental
6	Recibe pagaré para programar los cobros	Recibe pagaré para que comience a programar los cobros que va a efectuar al cliente.	Cobrador local o departamental
7	Archiva pagaré	Recibe el pagaré y lo archiva en la carpeta del cliente.	Asistente II del área de cuentas por cobrar





**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Procedimiento: 12
Página: 49/59

Procedimiento de intereses por mora

Política:

- ✓ Se cobrará un 4% de interés mensual sobre saldos vencidos a más de seis meses después de la fecha de facturación. Este monto se facturará anotando como concepto "intereses por mora" y dicho cobro deberá ser autorizado por la Gerencia de ventas.

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
1	Emisión de reporte facturas vencidas a más de 6 meses	Emite un reporte de las facturas vencidas a más de 6 meses después de la fecha de facturación generada por el sistema y se lo traslada al jefe del área de cuentas por cobrar.	Asistente I del área de cuentas por cobrar
2	Análisis recargo de intereses por mora	Realiza un análisis de los saldos vencidos de los clientes y elabora un formato de cobro de intereses colocando el 4% de interés mensual por cada factura vencida de clientes.	Jefe del área de cuentas por cobrar
3	Traslado para su autorización	Se traslada a Gerencia de ventas para que autorice el monto que se le acreditará mensualmente al cliente de interés por mora.	Jefe del área de cuentas por cobrar
4	Autoriza intereses por mora	Realiza el análisis correspondiente y si todo está en orden autoriza y devuelve al área de cuentas por cobrar para que se notifique al cliente enviando una carta, de lo contrario se devuelve para mejor análisis.	Gerencia de ventas

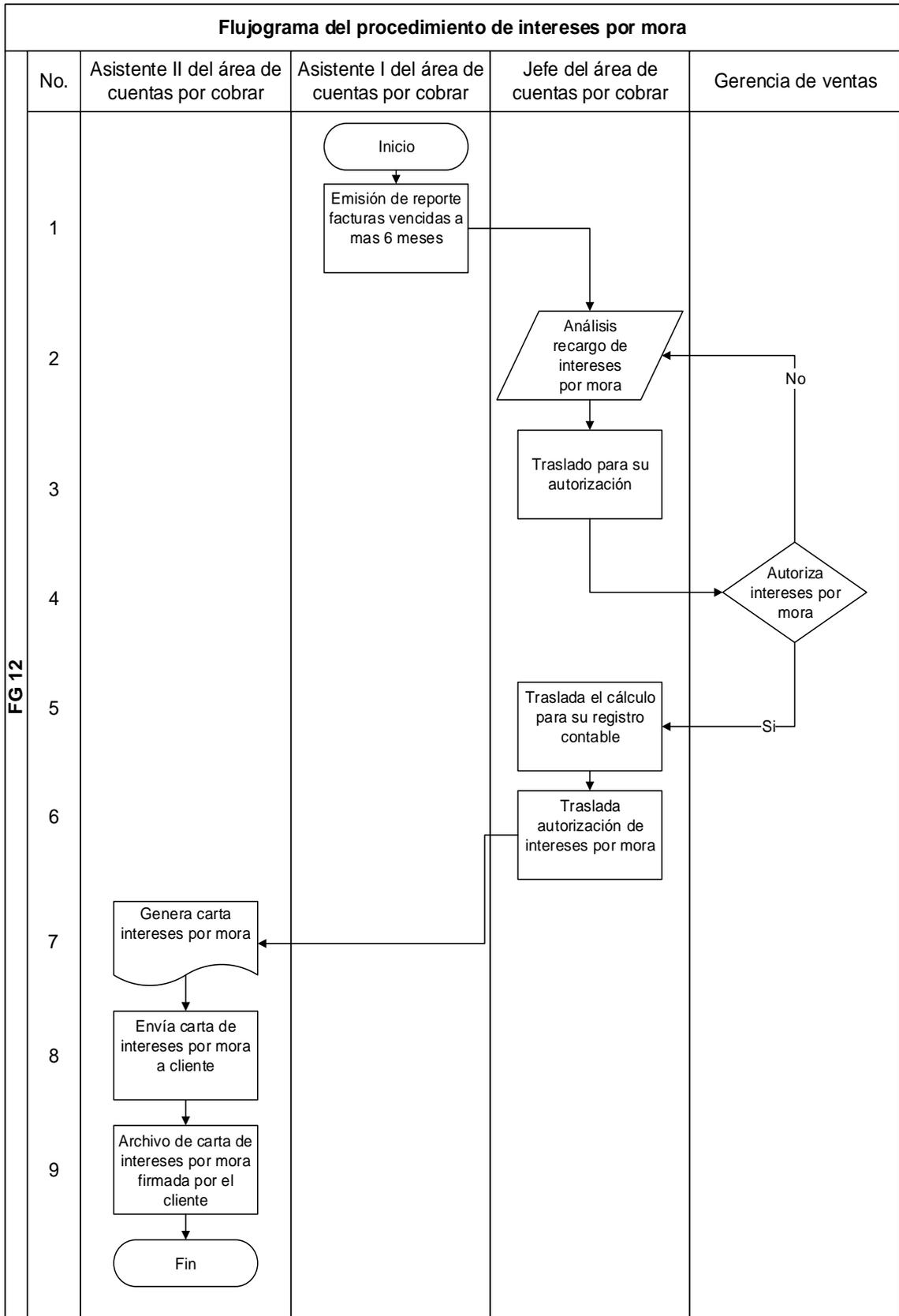


**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Procedimiento: 12
Página: 50/59

Procedimiento de intereses por mora

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
5	Traslada el cálculo para su registro contable	El jefe del área de cuentas por cobrar traslada los cálculos al área de contabilidad para que este lo registre como intereses por mora a los clientes correspondientes.	Jefe del área de cuentas por cobrar
6	Traslada autorización de intereses por mora	Traslada la autorización al asistente II del área de cuentas por cobrar para que genere la respectiva carta de intereses por mora al cliente correspondiente.	Jefe del área de cuentas por cobrar
7	Genera carta intereses por mora	Recibe la autorización y procede a generar la carta de interés por mora dirigido al cliente correspondiente y solicita las firmas de autorización para enviarlas al cliente.	Asistente II del área de cuentas por cobrar
8	Envía carta de intereses por mora a cliente	Envía a mensajero a entregar la carta al cliente, debe de ser firmada de recibido por el cliente y dejar una copia.	Asistente II del área de cuentas por cobrar
9	Archivo de la carta de intereses por mora firmada por el cliente	Recibe la carta de interés por mora con firma de recibido del cliente y procede a archivarlo.	Asistente II del área de cuentas por cobrar





**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Procedimiento: 13
Página: 52/59

PROCEDIMIENTO JURÍDICO DE COBRO
Procedimiento de cobranza judicial

Política:

- ✓ La recuperación de las cuentas vencidas a más de un año se trasladarán al área jurídica, quien aplicará el procedimiento de cartas (ya establecido), que consiste en enviar tres avisos de cobro, firmados por el área de auditoría interna.

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
1	Revisa cartera de clientes	Revisará semestralmente la antigüedad de la cartera de cuentas por cobrar y determina a clientes morosos.	Jefe del área de cuentas por cobrar
2	Notifica a clientes morosos	Notifica al Gerente financiero clientes morosos a más de un año para adoptar medidas decisivas.	Jefe del área de cuentas por cobrar
3	Autoriza traslado al área jurídica	Agotada la instancia de cobro administrativo, analiza y autoriza traslado al área jurídica de lo contrario se clasifica como cuenta incobrable.	Gerente financiero
4	Notifica reclasificación contable	Con la autorización del Gerente financiero, se le da aviso al área de contabilidad para dar de baja en la cartera las cuentas por cobrar, para trasladarlo a cuentas por cobro jurídico.	Jefe del área de cuentas por cobrar

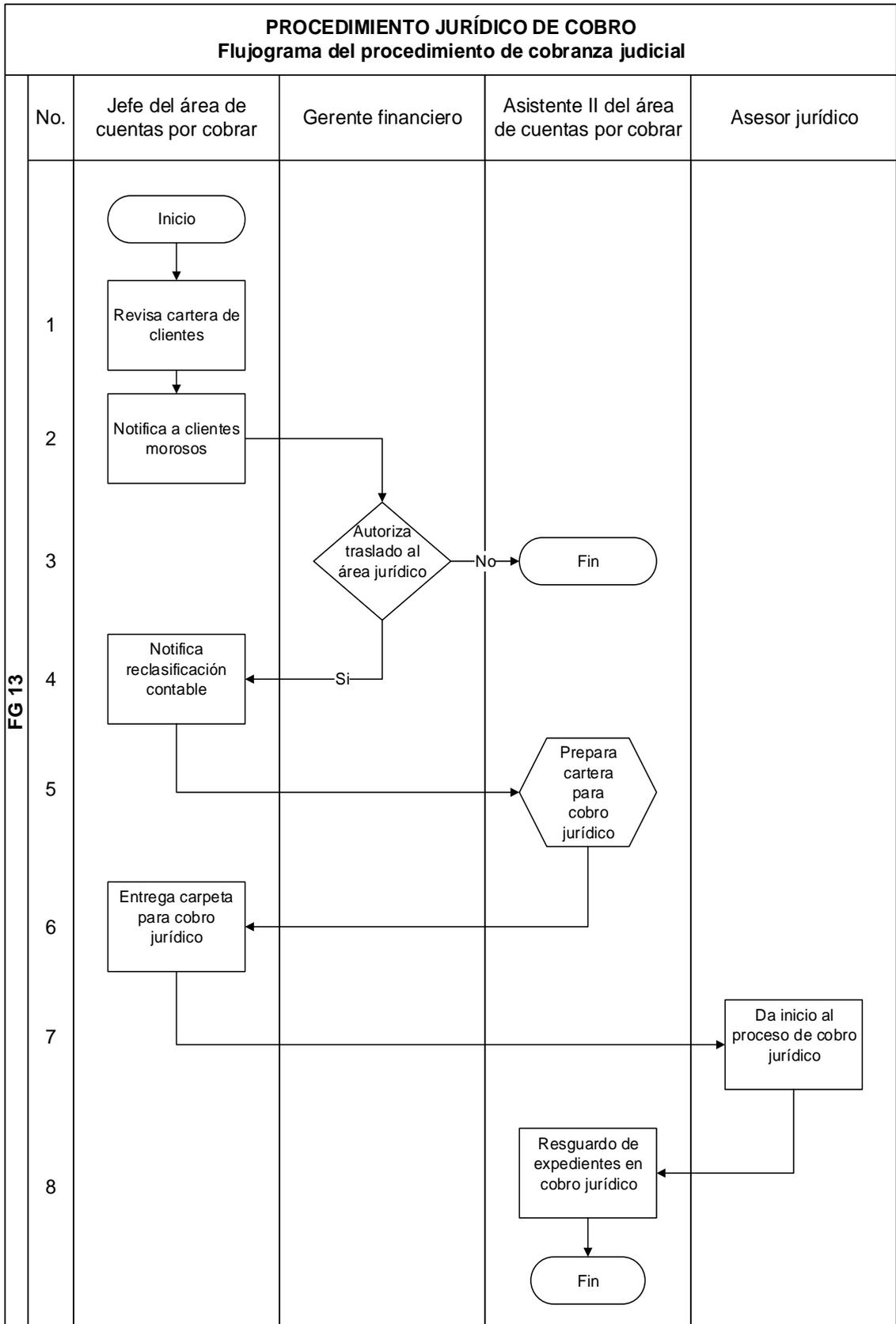


**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Procedimiento: 13
Página: 53/59

PROCEDIMIENTO JURÍDICO DE COBRO
Procedimiento de cobranza judicial

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
5	Prepara cartera para cobro jurídico	Recolección de los soportes físicos: facturas pendientes de pago, hojas de visitas de cobro, reporte de llamadas telefónicas, pagarés entregadas y firmadas de recibido.	Asistente II del área de cuentas por cobrar
6	Entrega cartera para cobro jurídico	Entrega expediente completo al asesor jurídico, con una carta indicando el contenido del expediente, para que firme de recibido.	Jefe del área de cuentas por cobrar
7	Da inicio al proceso de cobro jurídico	Inicia el proceso enviando cartas (ya establecido), que consiste en enviar tres avisos de cobro, firmados por el área de auditoría interna.	Asesor jurídico
8	Resguardo de expedientes en cobro jurídico	Se lleva un archivo para los expedientes de cobro jurídico. Nota: el archivar no implica que el proceso se haya terminado, se espera los resultados.	Asistente II del área de cuentas por cobrar





**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar

Formato carta cobro judicial

Página: 55/59

Formato de carta para cobro judicial

CERRADURAS ELEFANTE, S.A.
AVENIDA CENTRO AMÉRICA 21-51 ZONA 1 GUATEMALA, C.A.
PBX. 2323-8723 FAX. 22320809

Guatemala,
Ciudad

Estimado cliente:

Insistiendo en la necesidad, que por su parte tienen, de zanjar su deuda contraída con nuestra empresa, y no habiendo recibido ninguna respuesta a nuestras anteriores reclamaciones, nos vemos en la obligación de trasladar a nuestro abogado la orden de iniciar las correspondientes diligencias legales para la liquidación de la misma.

Por tanto, para todo lo relacionado con este tema, deberán contactarse directamente con:

XXXXX (Nombre de abogado y notario)

Atentamente

Cerraduras Elefante, S.A.

Auditoría interna



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar**

Procedimiento: 14

Página: 56/59

Procedimiento de cuentas incobrables

Política:

- ✓ Se considerarán cuentas incobrables aquellos clientes que luego de haber pasado por el proceso de cobro administrativo y posteriormente al proceso de cobro jurídico, no fue posible su recuperación.
- ✓ El registro de cuentas incobrables deberá realizarse contra la provisión del 3% existente para ese propósito.

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
1	Revisión de la cartera de clientes	Revisará semestralmente la antigüedad de la cartera de cuentas por cobrar, con el propósito de determinar los saldos de clientes que no han podido ser recuperados.	Jefe del área de cuentas por cobrar y asistente I del área de cuentas por cobrar
2	Confirmación de proceso de cobro	Se verificará que se hayan realizado todas diligencias de cobro y no sea posible su recuperación.	Jefe del área de cuentas por cobrar y asistente I del área de cuentas por cobrar
2.1	Traslada cartera a cobrador para insistir en el cobro	Si aún no se han agotado los procedimientos de cobro se traslada la cartera a cobrador correspondiente para insistir en el pago.	Jefe del área de cuentas por cobrar
3	Gestión de informe	Realiza un informe dirigido al Gerente financiero para autorización de reclasificar la cuenta como incobrable.	Asistente I del área de cuentas por cobrar
4	Solicitud autorización registro saldos incobrables	Con base al informe sellado y firmado solicita autorización por correo electrónico al Gerente financiero, para eliminar de la cartera el valor considerado como incobrable.	Jefe del área de cuentas por cobrar



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

Manual de políticas y procedimientos para área de cuentas por cobrar
Procedimiento: 14
Página: 57/59

Procedimiento de cuentas incobrables

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
5	Autorización registro cuentas incobrables	Analiza la información presentada y si el valor incobrable cumple con las condiciones ya establecidas, aprueba eliminar de la cartera, el valor respectivo de lo contrario se inicia el proceso de cuentas incobrables para mejor análisis.	Gerente financiero
6	Admisión de autorización	Recibe autorización del gerente financiero para continuar con el trámite de registro de las cuentas incobrables.	Jefe del área de cuentas por cobrar
7	Envía información para registro de cuentas incobrables	Entrega información de cartera para registro de cuentas incobrables al área de contabilidad para el registro contable.	Jefe del área de cuentas por cobrar
8	Genera nota de crédito	El área de contabilidad recibe la documentación, confirma que este cumple con las condiciones para efectuar la rebaja de la cuenta por cobrar y genera nota de crédito en el sistema (sin IVA) y registra la partida contable correspondiente.	Área de contabilidad



**CERRADURAS
ELEFANTE, S.A.**

**Manual de políticas y
procedimientos para área de
cuentas por cobrar**

Procedimiento: 14

Página: 58/59

Procedimiento de cuentas incobrables

No.	Procedimiento	Descripción	Responsable
9	Archiva y envía correo de confirmación	Archiva la documentación de soporte y coloca el número de nota de crédito asignada por el sistema. Envía correo electrónico al jefe del área de cuentas por cobrar indicando que el saldo fue dado de baja.	Área de contabilidad
10	Recibe correo de confirmación	Para confirmación de la finalización del proceso y verifica en el sistema que el saldo haya sido rebajado.	Jefe del área de cuentas por cobrar

Anexo 1

La empresa clasifica a sus clientes, como sigue:

Tipo	Descripción	Beneficios a clientes
Especiales	<p>Son los clientes que cuentan con gran influencia ante el consumidor, poseen grandes exhibidores en distintos puntos del país, sus compras son de volumen alto (mayor a Q 50,000.00).</p> <p>Poseen diferentes características:</p> <p>Clientes que realizan una única compra al año, pero con un monto considerablemente alto.</p> <p>Clientes que poseen gran influencia ante el consumidor, sus compras son de volumen alto, realizan más de una compra al año.</p> <p>Clientes que poseen influencia ante el consumidor, sus compras son de volumen mediano, pero recurrentes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Se les otorga exhibidores. 2) Capacitación. 3) Asesoría de ventas. 4) Apoyo publicitario. 5) Descuentos promocionales hasta del 35%.
Frecuentes	<p>Son clientes que compran a menudo, sus compras no son de volumen alto (menor a Q 50,000.00), en su mayoría son clientes departamentales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Descuento no mayor del 25%.
Eventuales	<p>Son empresas solidas en el país que compran para su uso interno ya que su objeto principal no es la venta de cerraduras, el monto de compras es variable.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Descuento no mayor del 25%.

CONCLUSIONES

1. En Guatemala existen varias empresas dedicadas a la venta de cerraduras, cuya actividad consiste en la compra-venta de mercadería, los productos de estas empresas son comercializados en el mercado guatemalteco por ventas al contado y/o crédito. Las ventas al crédito implican un exhaustivo control, ya que la mayoría de las empresas pueden constituirse en un factor de riesgo significativo que puede afectar sus metas y objetivos.
2. Un manual de políticas y procedimientos es una de las mejores herramientas para administrar una empresa. Sirve para transmitir completa y efectivamente los conocimientos, experiencia y cultura organizacional a todo el personal de nuevo ingreso y al promovido a un nuevo puesto. Contribuye directamente al incremento de competitividad de una empresa ya que los conocimientos y la experiencia se documentan.
3. El Contador Público y Auditor, como consultor, es un especialista en analizar, estudiar, comprender el trabajo y situación actual de una organización para lograr determinar sus debilidades y fortalezas, de tal manera brindar soluciones efectivas. En el presente trabajo de investigación se comprueba la importancia del consultor en la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar.
4. Con la elaboración del manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar de la empresa CESA, se determina la importancia que tiene la coordinación del control de dichas cuentas, en virtud de no perjudicar la buena marcha de la empresa, reduciendo las debilidades en establecer las condiciones para garantizar el retorno de los créditos otorgados, así también fortalecer la eficiencia y eficacia del área.

RECOMENDACIONES

1. La organización de la empresa Cerraduras Elefante, S.A., se debe adaptar a las necesidades y objetivos latentes de la empresa así como a los requerimientos del constante crecimiento de la economía actual.
2. Implementar el manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar que contenga la verificación de las operaciones, dar seguimiento de cobro, realizar análisis financiero, cumplir con los límites de crédito entre otras funciones importantes con la finalidad de obtener la eficiencia en el área.
3. Realizar una reunión con el personal del área de cuentas por cobrar, para hacer efectiva la divulgación del manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar y, dar a conocer los procedimientos de las actividades establecidas y autorizadas por el Consejo de Administración.
4. Es necesario que el Consejo de Administración de la empresa que se dedica a la venta de cerraduras, contrate la consultoría periódica de un Contador Público y Auditor para que realicen las evaluaciones de los procedimientos existentes así como la identificación de los riesgos para el área de cuentas por cobrar a los que se enfrenta la empresa, debido a que frecuentemente los colaboradores, al ejecutar sus labores cotidianas, realizan los procedimientos establecidos de una manera mecánica y corren el riesgo de cometer errores involuntarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Agudelo Arango, Orlando. Investigación, asesoría y consultoría. Escuela Superior de Administración Pública. Colombia, 2004. 268 págs.
2. Álvarez Torres, Martín G. Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. Tercera Edición, Panorama Editorial. México, D.F. 2015. 281 págs.
3. Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas. 1985.
4. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. Administración. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana editores, S. A. de C.V. México, D.F. 2014. 329 págs.
5. Brachfield, Pere J. Cobro de impagados y negociación con deudores: Cómo cobrar los impagados sin confrontaciones con los deudores. Editorial Profit. España, 2010. 336 págs.
6. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 78-89. Bonificación Incentivo y sus reformas.
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 2-70. Código de Comercio y sus reformas.
8. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 1441. Código de Trabajo y sus reformas.

9. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 6-91. Código Tributario y sus reformas.
10. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 10-2012. Ley de Actualización Tributaria y sus reformas.
11. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 42-92. Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Público y Privado.
12. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 27-92. Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas.
13. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 73-2008. Ley del Impuesto de Solidaridad.
14. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 15-98. Ley del Impuesto Único sobre Inmueble.
15. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 90-2005. Ley de Registro Nacional de la Personas.
16. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 295. Ley Orgánica del IGSS.
17. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 37-92. Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos y sus reformas.
18. Franklin Finkowsky, Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa, Evaluación y Diagnóstico Empresarial. Tercera Edición. Pearson Educación. México, 2013. 464 págs.

19. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas, Cuarta Edición. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2014. 399 págs.
20. Guajardo Cantú, Gerardo. Contabilidad para no Contadores, Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana editores, S. A. de C.V. México, D.F. 2012. 425 págs.
21. International Accounting Standards Board (IASB), 30 Cannon Street, London EC4M 6XH, United Kingdom Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las Pymes). 2015. 276 págs.
22. International Auditing and Assurance Standards Boards (IAASB), Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad, Edición 2013, Décima tercera edición.
23. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. (NIEPAI) 2017. 257 págs.
24. JONSON ROBERT W. Administración Financiera. CESA. México 1978.
25. Ontiveros Hernández Marco Antonio. La Negociación en la cobranza, Material de apoyo, 1er. Congreso Nacional de Créditos y Cobros, Asociación de Gerentes de Guatemala. Agosto 2008. 20 pág.
26. Valencia, Joaquín Rodríguez. Cómo elaborar y usar los manuales Administrativos, Cuarta edición, México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., 2012. 183 págs.