

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACIÓN DE UN  
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE  
CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE  
PRODUCTOS PARA LABORATORIO CLÍNICO**

TESIS

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

POR

**JAQUELINE YESENIA DÁVILA SECAIDA**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA**  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
**LICENCIADA**

GUATEMALA, JUNIO DE 2019

**MIEMBROS DE LA 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	Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

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

Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto García Álvarez
Contabilidad	Lic. José Rolando Ortega Barreda
Auditoría	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdéz

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

PRESIDENTE	Lic. Hugo Francisco Herrera Sánchez
SECRETARIO	Lic. Carlos Vicente Solórzano Soto
EXAMINADOR	Lic. Erik Roberto Flores López



Guatemala 08 de noviembre de 2018.

Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldan  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente.


Respetable señor Decano:

En atención a la designación de esa decanatura, he procedido a realizar la asesoría correspondiente en la elaboración del trabajo de tesis según Dictamen-Auditoría No. 392-2017 de fecha 19 de octubre del año 2017, el cual se denomina **"EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA LABORATORIO CLÍNICO,** presentada por la estudiante **JAQUELINE YESENIA DÁVILA SECAIDA,** para someterse a su examen privado de tesis, previo a optar el título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada.

En mi opinión, la tesis desarrollada por la estudiante **Jaqueline Yesenia Dávila Secaída,** reúne las condiciones y requisitos que exigen las normas universitarias sobre la materia, para ser aceptada y discutida en su examen de tesis.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme del señor Decano.

Atentamente,



Msc. Licda. **Miriam Alicia Guerrero Rodríguez**  
Contador Público y Auditor  
No. de Colegiado 4276

Msc. Licda. **Miriam Alicia Guerrero Rodríguez**  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR  
No. Colegiado 4276  
CCEE

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio "s-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0350-2019  
Guatemala, 03 de abril de 2019

Estudiante  
JAQUELINE YESENIA DÁVILA SECAIDA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 06-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 26 de marzo de 2019, que en su parte conducente dice:

**“QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Contaduría Pública y Auditoría

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

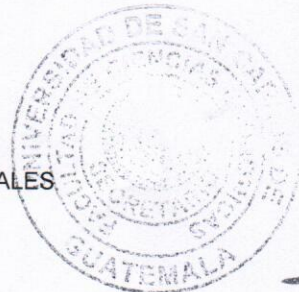
JAQUELINE YESENIA DÁVILA SECAIDA	201011580-1	EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA LABORATORIO CLÍNICO
-------------------------------------	-------------	---

3°. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación”.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

m.ch



## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Por darme la sabiduría, inteligencia, fortaleza para culminar con éxito una etapa más de mi vida.

### **A MIS PADRES**

Por el apoyo, amor y por ser mi fuerza en todo momento. Los amo con todo mi corazón.

### **A MIS HERMANOS Y HERMANAS**

Por el apoyo incondicional, consejos brindados a lo largo de mi vida.

### **A MI FAMILIA**

Por el apoyo moral y espiritual que me han brindado en cada etapa de mi vida.

### **A MIS AMIGAS Y AMIGOS**

Por su apoyo incondicional, y por estar conmigo siempre.

### **A MI ASESORA**

Lic. Miriam Guerrero por su valiosa ayuda en la elaboración de mi proyecto de tesis.

### **A LA USAC**

Por darme el privilegio de ser parte de ella.

### **A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Por brindarme los conocimientos para ejercer tan distinguida y honorable profesión.

### **A LA EMPRESA EN DONDE LABORO**

Porque me han dado la oportunidad de crecer en conocimientos y sentirme parte de un gran equipo de trabajo.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

i

### CAPÍTULO I

#### EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA LABORATORIO CLÍNICO

1.1	Definición de empresa	01
1.2	Clasificación de las empresas	02
1.2.1	Forma jurídica	02
1.2.2	Por su tamaño	07
1.2.3	Por la actividad	10
1.2.4	Por la procedencia de capitales	12
1.3	Empresas comercializadoras de productos para laboratorio clínico	17
1.3.1	Características de empresas comercializadoras de productos para laboratorio clínico	19
1.4	Normativa aplicable	20

### CAPÍTULO II

#### CUENTAS POR COBRAR

2.1	Definición de cuentas por cobrar	35
2.1.1	Importancia	36
2.1.2	Objetivos	37
2.1.3	Clasificación de las cuentas por cobrar	38
2.2	Políticas	44
2.2.1	Políticas de crédito	45
2.3	Cuentas incobrables	49
2.3.1	Métodos para calcular las cuentas incobrables	50
2.4	Razones financieras	53

2.4.1	Razones de actividades	54
2.4.2	Razones de liquidez	55
2.4.3	Razones de utilidad o rentabilidad	56
2.5	Normativa aplicable	57
2.5.1	Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las pymes)	58
2.5.2	Ley de Actualización Tributaria	58

### **CAPÍTULO III**

#### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR Y LOS MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

3.1	Definición de Contador Público y Auditor	61
3.1.1	Contaduría pública	63
3.2	Características	65
3.2.1	Características generales	66
3.2.2	Características particulares	66
3.2.3	Características específicas	66
3.3	Perfil	67
3.4	Ámbito de operación del Contador Público y Auditor	69
3.4.1	Trabajo independiente	69
3.4.2	Trabajo dependiente	71
3.5	Servicio de Consultoría	74
3.5.1	Fases de la consultoría	75
3.6	El auditor en la elaboración de manuales	84
3.6.1	Definición de manual	84
3.6.2	Objetivos de los manuales	85
3.6.3	Importancia de los manuales	86
3.7	Manual de políticas y procedimientos	87

3.7.1	Contenido de un manual de políticas y procedimientos	89
3.7.2	Fases para la elaboración de manuales	92
3.7.3	Diagramas de flujo	95

## **CAPÍTULO IV**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA LABORATORIO CLÍNICO (CASO PRÁCTICO)**

4.1	Antecedentes	98
4.2	Solicitud de servicios del cliente	101
4.3	Propuesta de servicios profesionales	102
4.4	Carta de aceptación del cliente	107
4.5	Planificación de actividades	108
4.6	Entrevista	115
4.7	Encuesta	118
4.8	Narrativa de diagnóstico de procedimientos actuales	120
4.9	Presentación y entrega del manual al cliente	123
4.9.1	Autorización y elaboración de Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar	125
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>184</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>185</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>187</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>192</b>



## ÍNDICE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Inscripción de sociedades mercantiles	14
2	Empresa mercantil y Comerciante individual	16
3	Tipo impositivo	27
4	Características del Contador Público y Auditor	66
5	Áreas de desempeño profesional	72

## ÍNDICE FIGURAS

1	Clasificación de las empresas según su tamaño	09
2	Organigrama actual	100

## INTRODUCCIÓN

Los manuales son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática información e instrucciones para la realización de una actividad en específico. Actualmente las pequeñas y medianas empresas carecen de manuales para la ejecución de las actividades de cada uno de los departamentos que la conforman, específicamente en el área de cuentas por cobrar, esta ausencia incide directamente en la inadecuada administración de las cuentas por cobrar.

Considerando que las cuentas por cobrar representan uno de los activos más importantes, asimismo es el activo más líquido después del efectivo en una empresa de carácter económico; son originadas de diferentes maneras, pero en todas las empresas que las conceden, crea un derecho en el que se le exige a un tercero el pago de la misma.

Por tal razón se hace necesario en las empresas que se dedican a la comercialización de productos para laboratorio clínico el uso de los mismos; por medio de los manuales dichas empresas pueden disponer de políticas, estrategias y procedimientos preestablecidos para el desarrollo de la adecuada gestión de las cuentas por cobrar, permitiéndole a la empresa la pronta recuperación de la inversión, mejorar el flujo de efectivo, oportuno cobro y rotación de la cartera, ya que de lo contrario generará un costo financiero al tener inmovilizada dicha inversión, lo cual afectará la liquidez de la empresa.

Para proveer directrices, procedimientos adecuados al área de cuentas por cobrar, surgió la necesidad de desarrollar el presente trabajo de tesis, denominado **“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA**

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA LABORATORIO CLÍNICO”** cuyo objetivo consiste en dar a conocer los procedimientos generales que se deben de considerar para la elaboración de manuales de políticas y procedimientos, especialmente la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el desarrollo de las actividades del área de cuentas por cobrar.

Derivado de lo anterior el presente trabajo se desglosa en cuatro capítulos, los cuales se describen brevemente a continuación:

Capítulo I: contiene las generalidades de las empresas que se dedican a la comercialización de productos para laboratorio clínico, asimismo la normativa aplicable, desde su constitución hasta su funcionamiento.

Capítulo II: Se define que son las cuentas por cobrar, el origen de las mismas, las políticas de crédito, como también las políticas que permitan su adecuada recuperación, y por último las herramientas que permiten realizar análisis para evaluar la situación financiera de las empresas a quienes se les ha otorgado crédito, para determinar la capacidad, liquidez, solvencia, entre otros.

Capítulo III: Lo relacionado al Contador Público y Auditor, características, perfil, ámbito de operación, el papel que desempeña en la elaboración de los manuales de políticas y procedimientos de las empresas, las generalidades de los manuales de políticas y procedimientos, objetivos, importancia, fases para su elaboración, el contenido y por último la simbología que se utiliza para la elaboración de los diagramas de flujo.

Capítulo IV: Se presenta el desarrollo del caso práctico de la tesis, el cual consiste en la elaboración de un Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar en una empresa comercializadora de productos para laboratorio clínico; el cual incluye los procedimientos para el desarrollo de las actividades que intervienen en la ejecución de la función de cuentas por cobrar desde su origen hasta su respectiva recuperación.

Finalmente las conclusiones del presente trabajo de tesis con sus respectivas recomendaciones, las referencias bibliográficas en las cuales se basa el desarrollo y contenido del trabajo, y anexos.

**CAPÍTULO I**  
**EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA COMERCIALIZACIÓN DE**  
**PRODUCTOS PARA LABORATORIO CLÍNICO**

**1.1 Definición de empresa**

Es una organización, que requerirá de mano de obra, recursos materiales como también de recursos económicos, los cuales permitirán la consecución del propósito para cual será creada, es decir la venta, y/o prestación de servicios con fines de lucro.

Para su adecuado funcionamiento las empresas mercantiles se deben de inscribir en el Registro Mercantil, asimismo en la Superintendencia de Administración Tributaria, cumpliendo lo establecido en los artículos 335 y 336 ambos del Decreto 2-70 Código de Comercio, los cuales se citan a continuación:

**Artículo 335** “Comerciante individual. La inscripción del comerciante individual se hará mediante formulario físico o solicitud electrónica que únicamente comprenderá:

1. Nombres y apellidos completos, edad, estado civil, nacionalidad, domicilio y dirección.
2. Actividad a que se dedique.
3. Régimen económico de su matrimonio, si fuere casado o unido de hecho.
4. Nombre de su empresa y sus establecimientos y sus direcciones.
5. Fecha en que haya dado principio su actividad mercantil.
6. Fecha de la solicitud.” (6:335)

**Artículo 336** “Empresa o establecimiento. La inscripción de la empresa o establecimiento mercantil se hará en la forma prevista en el artículo anterior, que comprenderá:

- 1o. Nombre de la empresa o establecimiento.
- 2o. Nombre del propietario y número de su registro como comerciante.
- 3o. Dirección de la empresa o establecimiento.
- 4o. Objeto.
- 5o. Nombres de los administradores o factores.” (6:336)

“Es una organización en la cual los recursos básicos (factores productivos), como materiales y mano de obra, se integran y se procesan para ofrecer bienes o servicios (productos) a los clientes.” (35:2)

Según el Artículo 655 del Decreto 2-70 Código de Comercio establece que: “Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.

La empresa mercantil será reputada como un bien mueble.” (6:655)

## **1.2 Clasificación de las empresas**

Las empresas pueden clasificarse de diferentes formas, de acuerdo con los siguientes criterios:

### **1.2.1 Forma jurídica**

Por su forma Jurídica, las empresas se organizan en sociedades.

De tal manera se define una sociedad como: “Un negocio constituido como corporación de propiedad de dos ó más personas que actúan

voluntariamente como socios (co-propietarios) se llama una sociedad. Las sociedades, al igual que las empresas de un solo propietario, son ampliamente utilizadas en los negocios pequeños. [...] Como en el caso de una empresa de un solo propietario, los dueños de una sociedad son responsables personalmente de todas las deudas de un negocio. Desde el punto de vista contable, una sociedad es considerada como una entidad (sic) de negocios separada de los asuntos personales de sus propietarios. Un beneficio de la forma de sociedad sobre la forma de sociedad de un solo propietario es la capacidad para reunir grandes cantidades de inversión de capital proveniente de múltiples propietarios.” (20:56)

Para que una sociedad sea reconocida como persona jurídica, deberá constituirse por medio de una escritura pública, dando los respectivos avisos en el registro que corresponda.

Los puntos a incluir en la escritura pública se encuentran tipificados en el Decreto Ley 106 Código Civil; dentro de los cuales cabe mencionar:

- Objeto de la sociedad, es decir la actividad a la que se dedicará;
- Razón social, el nombre que previamente han discutido los socios y/o copropietarios para su negocio, la cual servirá para distinguirla de las demás empresas que existen actualmente; el registro realizará la respectiva revisión para que no haya duplicidad de razón social
- Domicilio, es la circunscripción territorial donde se asienta el negocio, en donde ejercerá sus derechos y dará cumplimiento a sus obligaciones;
- Duración de la sociedad, ésta puede ser a un plazo determinado o por tiempo indefinido, según lo estable el artículo 24 del Decreto No. 2-70 Código de Comercio de Guatemala.

- Capital y parte que aporta cada socio, en esta cláusula se describe el capital autorizado, la suscripción de capital y el capital pagado indicando la forma y tiempo en que este será aportado por cada uno de los socios, ya sea por medio de aportaciones dinerarias como no dinerarias para el caso deberá observarse lo establecido en el artículo 27 del Decreto 2-70 Código de Comercio de Guatemala;
- Parte de utilidades o pérdidas que se asigne a cada socio, fecha y forma de su distribución; en estos casos se puede decir que la forma de distribuir tanto las utilidades o pérdidas será de acuerdo al porcentaje de capital aportado por cada uno de los socios, para lo cual se deberá tomar en consideración lo estipulado en el artículo 33 del Decreto 2-70 Código de Comercio de Guatemala;
- Casos en que procederá la disolución de la sociedad antes de su vencimiento; y las bases que en todo caso de disolución deberán observarse para la liquidación y división del haber social; tomar en consideración lo que establece el capítulo XI del Decreto 2-70 Código de Comercio de Guatemala;
- Cantidad que puede tomar periódicamente cada socio para sus gastos personales;
- El modo de resolver las diferencias que surjan entre los socios; y
- La forma de administración de la sociedad, y los demás pactos que acuerden los socios. En una sociedad la administración de la misma estará a cargo de uno o varios administradores o gerentes, quienes podrán ser o no socios y tendrán la representación judicial. Considerar para ésta cláusula los artículos 44 y 45 ambos del Decreto 2-70 Código de Comercio de Guatemala.



Asimismo la clasificación jurídica, se encuentra regulada en el Decreto 2-70 Código de Comercio, en su artículo el cual lleva por nombre *Sociedades Mercantiles*. “Son sociedades organizadas bajo forma mercantil, exclusivamente las siguientes:

- 1º. La sociedad colectiva.
- 2º. La sociedad en comandita simple.
- 3º. La sociedad de responsabilidad limitada.
- 4º. La sociedad anónima.
- 5º. La sociedad en comandita por acciones.” (5:10)

Reformado por el Artículo 14 del Decreto 20-2018 del Congreso vigente desde el 27/01/2019, el cual queda así:

Se adiciona al artículo 10 del Código de Comercio de Guatemala el inciso seis, el cual queda de la siguiente manera:

“6º. La sociedad de emprendimiento. “

### **Sociedad colectiva**

Según el artículo 59 del Decreto 2-70 Código de Comercio establece que: “Sociedad colectiva es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.” (5:59)

### **Sociedad en comandita simple**

Según el artículo 68 del Decreto 2-70 Código de Comercio tipifica que: “Sociedad en comandita simple, es la compuesta por uno o varios socios

comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación.

Las aportaciones no pueden ser representadas por títulos o acciones.” (5:68)

### **Sociedad de responsabilidad limitada**

Según el artículo 78 del Decreto 2-70 Código de Comercio establece que: “Sociedad de responsabilidad limitada es la compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad y, en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social.

El capital estará dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones.” (5:78)

### **Sociedad anónima**

Según el artículo 86 del Decreto 2-70 Código de Comercio establece que: “Sociedad anónima es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.” (5:86)

### **Sociedad en comandita por acciones**

Según el artículo 195 del Decreto 2-70 Código de Comercio establece que: “Sociedad en comandita por acciones, es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la

responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima.

Las aportaciones deben estar representadas por acciones.” (5:195)

### **Sociedad de emprendimiento**

Según el artículo 1040 del Decreto 2-70 Código de Comercio establece que: “Sociedad de Emprendimiento es aquella que se constituye, con una o más personas físicas que solamente están obligados al pago de sus aportaciones representadas por acciones, formando una persona jurídica distinta a la de sus accionistas.

Los ingresos totales anuales de una sociedad de emprendimiento no podrán rebasar los cinco millones de Quetzales (Q.5,000,000.00).

En caso de rebasar el monto respectivo, la sociedad deberá transformarse en otro · régimen societario o figura mercantil, de acuerdo al presente Código en un plazo no mayor a los seis (6) meses calendario. El monto establecido en el presente artículo se actualizará anualmente el primero de enero de cada año. En caso que los accionistas no lleven a cabo la transformación de la sociedad a que se refiere el artículo en él tiempo estipulado, responderá frente a terceros, subsidiaria, solidaria e ilimitadamente, sin perjuicio de cualquier otra responsabilidad en que hubieren incurrido.” (5:1040)

#### **1.2.2 Por su tamaño**

Como bien su nombre indica, ésta clasificación se hará de acuerdo a varios factores, ya sea por el número de personal empleado, los ingresos, ventas, entre otras.

A continuación se describe la siguiente forma:

- “Micro
- Pequeña
- Mediana
- Grande “ (21:8)

“Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mpymes) tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las empresas Mpymes representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales está conformado por las Mpymes.” (32:2)

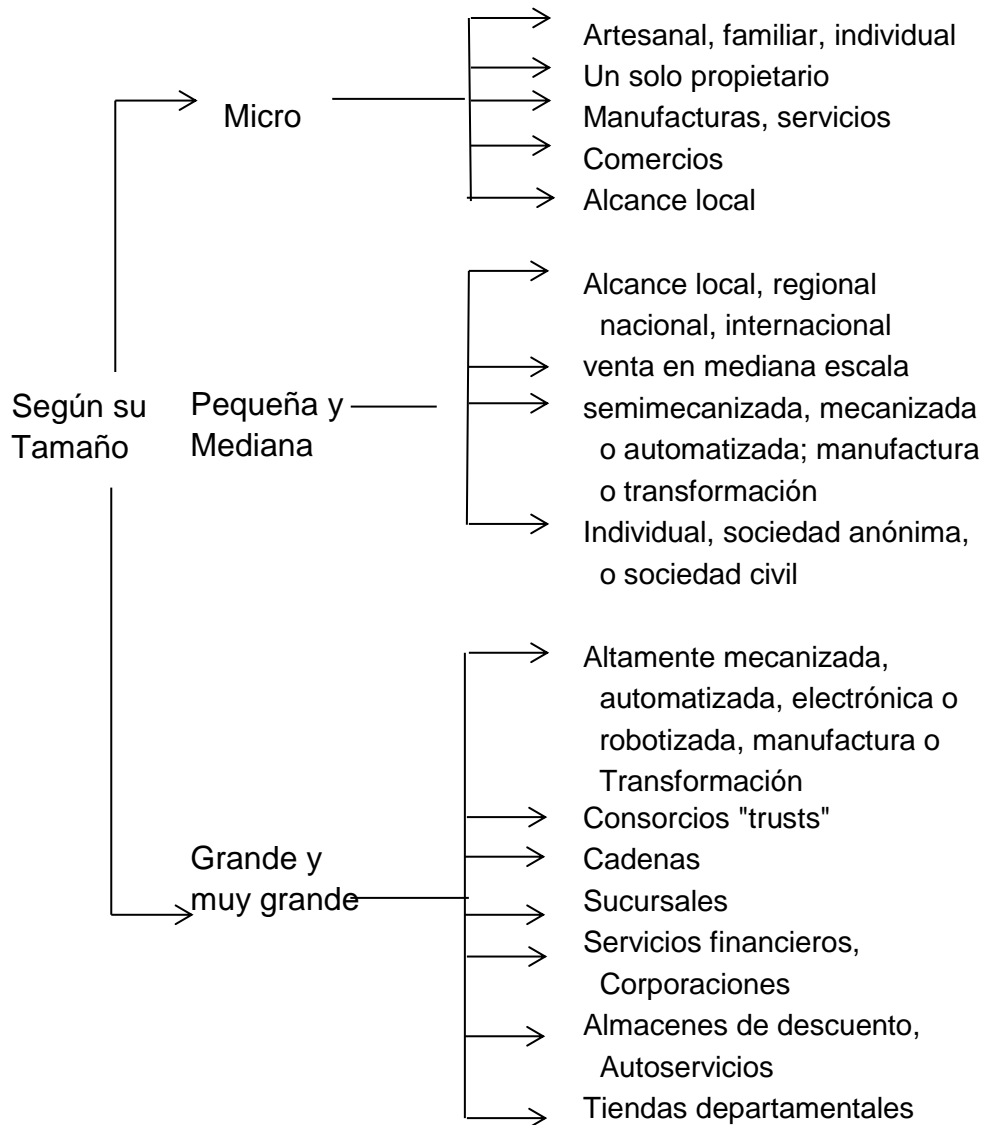
“Tamaño Industrial: micro, de uno a 30 empleados (sic); pequeña, de 31 a 100; mediana de 101 a 500; grande, más de 500.

Tamaño Comercial: micro, de una a 5; pequeña, de 6 a 20; mediana, de 21 a 100; grande, más de 100.

Tamaño Servicios: micro, de 1 a 20; pequeña, de 21 a 50; mediana, de 51 a 100; grande, más de 100.” (14:54)

**Figura 1**

**Clasificación de las empresas según su tamaño**



Fuente: Eyssautier, M. 2012. Clasificación de las empresas. Figura 3.1.

Por lo que se concluye, las empresas por su tamaño se clasifican de la forma anteriormente descrita, para la cual existen varios aspectos que permiten clasificarla de forma adecuada.

- Aspecto económico, es decir por el volumen de sus ingresos, facturación anual.
- Aspecto técnico, es decir el nivel tecnológico que utiliza la misma, para el desarrollo de sus actividades.
- Aspecto patrimonial, como su nombre mismo lo dice por el patrimonio o capital invertido.
- Aspecto organizativo, es decir por el número de personal empleado.

### **1.2.3 Por la actividad**

Otro criterio de clasificación de las empresas, según la teoría económica, es por su giro, que puede ser industrial, comercial o de servicios.

#### **Empresas industriales**

Las empresas industriales, son aquellas que se dedican a la actividad de transformación de la materia en productos terminados, que pueden ser bienes de consumo final o de producción.

“Las empresas industriales se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como la actividad agropecuaria y la producción de artículos de consumo final.” (21:9)

“Empresas industriales o de manufactura: son las que realizan actividades de transformación, reciben insumos o materias primas y les agregan valor al incorporarles procesos y transformarlas en productos nuevos, que pueden

ser bienes de consumo final o bienes de producción. Algunos ejemplos de empresas industriales son las textiles, las siderúrgicas, las azucareras, las petroquímicas, etc.” (26:13)

Dentro de este rubro de empresas también pueden ser clasificadas las siguientes:

“Empresas Agropecuarias: son las que se dedican a la ganadería, la pesca o la agricultura; todas estas son actividades primarias. Algunos autores consideran esta función dentro de la categoría de las empresas industriales.

Empresas Mineras: son aquellas dedicadas a la explotación de los recursos del suelo y del subsuelo. Dentro de estas empresas están las petroleras, las auríferas, las canteras, etc.” (26:14)

### **Empresas comerciales**

Las empresas comerciales se dedican a la compra y venta de productos terminados, dentro de esta actividad no existe la manufactura de productos, sino que únicamente la compra-venta de productos de consumo final.

Estas negociaciones pueden ser realizadas con empresas mayoristas o minoristas dependiendo del volumen de las compras y ventas que realizan.

“Las empresas comerciales se dedican a la compra-venta de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas.” (21:9)

“Las empresas comerciales: son las que se dedican a la compra de bienes o mercancías para la venta posterior, sin cambiar sus características.

Solo realizan procesos de intercambio, son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores. Las empresas comerciales pueden ser mayoristas, minoristas o comisionistas. Las mayoristas se dedican a la compra o venta de productos a gran escala, comúnmente a los fabricantes, y por lo general venden a los distribuidores minoristas. Los minoristas venden productos en una escala mucho menor, ya sea directamente a los consumidores o a otras empresas minoristas.” (26:13)

### **Empresas de servicios**

Las empresas de servicio son aquellas que los productos que ofrece al mercado son intangibles, es decir que no puede ser percibidos físicamente, son inmateriales.

“Las empresas de servicios ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser, o no, lucrativos.” (21:9)

### **1.2.4 Por la procedencia de capitales**

“Por el origen y propiedad de sus recursos las empresas se clasifican en públicas, privadas, transnacionales o mixtas.

### **Empresas Públicas**

Las empresas públicas son aquellas cuyo capital proviene del Estado y su funcionamiento es un eje estratégico de desarrollo.



## **Empresas Privadas**

Las empresas privadas se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares, aunque su motor es la generación de utilidades. Son fundamentales para la creación de empleos.

## **Empresas transnacionales o mixtas**

Las transnacionales o mixtas son empresas cuyo capital proviene del extranjero y tienen presencia en muchos países, sean privadas o públicas.”  
(21:9)

Como bien su nombre lo indica; la procedencia del capital permite clasificar a las empresas en nacionales, extranjeras o mixtas, como también el tipo de iniciativa a la que corresponde, entiéndase por ello pública o privada. Independientemente a la actividad que ésta se dedique.

## **Procedimientos de Inscripción**

En la tabla 1 y 2 se detallan los procedimientos establecidos para la respectiva inscripción de una sociedad mercantil, empresa de la misma y/o comerciante individual, tanto en el Registro Mercantil como en la Superintendencia de Administración Tributaria.

**Tabla 1**  
**Inscripción de sociedades mercantiles**

Procedimiento	Empresas Capital Autorizado 1-499,999.99	Empresas Capital Autorizado 500,000.00-en adelante.
Llenar solicitud de Inscripción de Sociedades Mercantiles ante la Superintendencia de Administración Tributaria y el Registro Mercantil-SATRM-02- ( Presentar 2 copias)	X	X
Pago de arancel Q. 8.50 por millar	N/A	X
Pago de Q. 30.00 por edicto para publicación de la inscripción de la sociedad. Pago de Q. 200.00 por publicación del edicto en la Sección Electrónica Edictos.	N/A	X
Pago de Q. 150.00 por inscripción de nombramiento de representante Legal	N/A	X
Pago de Q, 100.00 por inscripción de empresa mercantil de la sociedad.	N/A	X
Presentar un folder oficio los siguientes documentos cuando corresponda: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ originales del Formulario SATRM-02</li> <li>✓ Recibos de honorarios por inscripción de sociedad, edicto, nombramiento de representante legal y empresa de sociedad. <b>Continúa...</b></li> </ul>	X	X

**Continuación...**

<b>Procedimiento</b>	<b>Empresas Capital Autorizado 1-499,999.99</b>	<b>Empresas Capital Autorizado 500,000.00-en adelante.</b>
<p><b><i>Continuación...</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprobante de pago del arancel por el capital autorizado.</li> <li>✓ Testimonio de escritura pública de la sociedad, con duplicado debidamente sellado, numerado y firmado por el notario.</li> <li>✓ Original y copia del acta de nombramiento.</li> <li>✓ Original y fotocopia simple del Documento Personal de Identificación -DPI- de solicitante (Socio, Representante Legal, Notario quien autorizó la escritura), sino se cuenta DPI, se aceptarán constancias emitidas por el Registro Nacional de las Personas -RENAP-</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación.

**Tabla 2**  
**Empresa Mercantil y Comerciante Individual**

<b>Procedimiento</b>
Adquirir en agencias Banrural interno del Registro Mercantil el formulario de Empresas Mercantiles y Comerciantes individuales.
Legalizar firmas del solicitante consignadas en el formulario descrito en el inciso anterior
Pagar Arancel: Q. 100.00 Empresa Individual o de sociedad Q. 100.00 Comerciante Individual (sólo si no está inscrito ya como comerciante)
Presentar en un folder oficio: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formulario</li> <li>✓ Comprobantes de pago</li> <li>✓ Fotocopia del Documento Personal de Identificación -DPI- del propietario y/o Representante Legal</li> </ul>
Recoger Patente de comercio y adherirle Q. 50.00 de Timbres Fiscales

Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación.

En conclusión se dirá que una sociedad es un negocio en el que dos o más personas unen esfuerzos, patrimonio, recursos con el fin de ejercer una actividad económica que les permita la obtención de lucro. Éstas se crean mediante escritura pública, debidamente inscrita en el registro que corresponda; en el caso de las sociedades y empresas mercantiles deben de inscribirse en el Registro Mercantil, como también en la Superintendencia de

Administración Tributaria, para el caso se ha desarrollado los procedimientos e indicados los documentos necesarios para su correspondiente inscripción.

Las sociedades mercantiles descritas anteriormente son las únicas que la legislación guatemalteca reconoce, las cuales se encuentran tipificadas en el Decreto 2-70 Código de Comercio en su artículo 10, asimismo contiene las características particulares de cada una de ellas.

### **1.3 Empresas comercializadoras de productos para laboratorio clínico**

Como bien se indicó en el tema anterior las empresas son organizaciones o instituciones que se dedican a ofrecer un producto o servicio para satisfacer la demanda y deseos de los clientes.

Las empresas se pueden clasificar dependiendo el giro o actividad a la que se dedican, las cuales pueden ser:

- industriales,
- comerciales y
- de servicios.

#### **Empresas comercializadoras de bienes o mercancías**

“Este tipo de organizaciones se dedican a adquirir bienes o mercancías, con el fin de venderlos a un precio mayor que el que pagaron por ellos, es decir, son el intermediario entre productores y consumidores.” (30:73)

Las empresas comercializadoras de productos para laboratorio clínico, se clasifican en el rubro de *Comerciales*, debido a que su actividad es la compra-venta de productos terminados o de consumo final para uso de un laboratorio clínico; para su respectiva venta posterior.

Las empresas comerciales se encargan de darle las condiciones y organización a un producto, para su venta al público.

Estas se pueden sub-clasificar en empresas:

- mayoristas,
- minoristas y
- comisionistas.

Las empresas mayoristas, adquieren bienes, mercancías o productos en grandes cantidades para distribuirlos entre las empresas minoristas, como también a otras mayoristas pero a gran escala.

Las empresas minoristas son las que venden sus productos a una escala menor que las mayoristas, normalmente sus ventas son realizadas al consumidor final del producto.

Por último las empresas comisionistas son las que se encargan de vender productos que no son de su propiedad a cambio de una comisión.

Las empresas para su funcionamiento requieren como todas las demás, una razón de ser, una misión, estrategias, metas, objetivos, y políticas de actuación o procedimientos preestablecidos.

El producto que éstas comercializan son equipos de laboratorio, por medio de los cuales se hace posible realizar infinidad de experimentos, disponen de controles de procesos y controles de calidad, siendo uno de los principales objetivos que persiguen éstas empresas.

Entre los cuales se mencionan los medidores electrónicos, los aparatos de análisis de alta calidad, equipos de investigación o dispositivos de laboratorio que son las herramientas de trabajo más importantes en la tecnología de laboratorios.

El sector científico de los equipos de laboratorio sería impensable sin estos equipos.

Los equipos de laboratorio disponen de botones de protección, válvulas de seguridad, botones de contacto y termostatos situados en lugares específicos, asimismo contienen software para Windows que permiten al usuario transmitir las anotaciones de tiempos y temperaturas específicas de la aplicación a un ordenador mediante un interfaz.

### **1.3.1 Características de empresas comercializadoras de productos para laboratorio clínico**

A continuación se mencionan algunas características que diferencian a este tipo de empresas de las otras.

- Comercialización de productos para laboratorio clínico ya manufacturados,
- Venta de materia prima para las industrias farmacéuticas,
- Pueden ser mayoristas, minoristas o comisionistas,
- Amplio mercado de consumo,
- Venta a empresas mayoristas y minoristas,
- Tamaño de las empresas variable,
- El propietario puede ser personas individuales o jurídicas,
- Regularmente son de iniciativa privada y/o transnacional,

- Comercializan servicios de mantenimiento y reparación de los equipos, asesoramiento técnico.
- Manejan inventarios disponibles para la venta.

#### **1.4 Normativa aplicable**

A continuación se describen brevemente las normativas que regulan el adecuado funcionamiento de una empresa comercializadora de productos para laboratorio clínico.

##### **1.4.1 Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas**

Es la ley suprema de la República de Guatemala, por medio de la cual se rige todo el Estado y las demás leyes tienen su fundamento en la misma. La Constitución Política de la República de Guatemala actual fue creada por una Asamblea Nacional Constituyente, el 31 de mayo de 1985.

Jurídicamente se encuentra dividida en tres partes: Dogmática, Orgánica y Pragmática.

La parte dogmática contiene los derechos individuales y sociales, la Orgánica contiene la forma en que se encuentra organizado el Estado y cada uno de sus organismos, y por último la parte pragmática o práctica se encuentran establecidas las garantías y los mecanismos para hacer valer los derechos descritos en la constitución, con el objeto de defender el orden constitucional.



#### **1.4.2 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 2-70 Código de Comercio de Guatemala y sus reformas**

El presente Código regirá a los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles.

Los comerciantes sociales son sociedades organizadas bajo forma mercantil, tienen la calidad de comerciantes, cualquiera que sea su objeto.

Dentro de las sociedades mercantiles reguladas por éste Código, se encuentra la Sociedad Anónima, la cual será constituida de acuerdo a las disposiciones del presente Código.

Para efectos de la presente investigación, la empresa unidad de análisis está constituida como una Sociedad Anónima, la cual se rige por lo establecido en este Código, de igual forma en lo plasmado en la escritura social e inscrita en el Registro Mercantil.

#### **1.4.3 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 6-91 Código Tributario y sus reformas**

Las normas establecidas en el presente Código regirán las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado, a excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, asimismo las que provengan de obligaciones establecidas a favor de entidades (sic) descentralizadas o autónomas y de personas de derecho público no estatales, ya que estas normas se aplicarán en forma supletoria.

#### **1.4.4 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas**

El Impuesto al Valor Agregado es un impuesto indirecto, el cual se encuentra incluido en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios que se adquieren; son aquellos que recaen directamente sobre el consumo, es decir sobre la persona que compra bienes o servicios.

Un impuesto indirecto es aquel que no es percibido por el fisco directamente del contribuyente sino por una tercera persona es decir del consumidor final.

Para efectos de la presente investigación, la empresa objeto de estudio se encuentra inscrita en el régimen general, realiza pagos de forma mensual, dentro del mes inmediato siguiente al del vencimiento de cada período impositivo. El impuesto a pagar es la diferencia entre el total de débitos y el total de créditos fiscales generados.

La tarifa del impuesto es el doce por ciento (12%).

El contribuyente se verá afectado cuando celebre un acto o contrato gravado tipificado en la ley en mención, el hecho generador del Impuesto al Valor Agregado se encuentra descrito en el artículo 3, el cual se cita a continuación:

- 1) “La venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ellos.
- 2) La prestación de servicios en el territorio nacional.
- 3) Las importaciones.

- 4) El arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.
- 5) Las adjudicaciones de bienes muebles e inmuebles en pago, salvo las que se efectúen con ocasión de la partición de la masa hereditaria o la finalización del proindiviso.
- 6) Los retiros de bienes muebles efectuados por un contribuyente o por el propietario, socios, directores o empleados (sic) de la respectiva empresa para su uso o consumo personal o de su familia, ya sean de su propia producción o comprados para la reventa, o la autoprestación de servicios, cualquiera que sea la naturaleza jurídica de la empresa.
- 7) La destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, salvo cuando se trate de bienes perecederos, casos fortuitos, de fuerza mayor o delitos contra el patrimonio. Cuando se trate de casos fortuitos o de fuerza mayor, debe hacerse constar lo ocurrido en acta notarial. Si se trata de casos de delitos contra el patrimonio, se deberá comprobar mediante certificación de la denuncia presentada ante las autoridades policiales y que hayan sido ratificadas en el juzgado correspondiente. En cualquier caso, deberán registrarse estos hechos en la contabilidad fidedigna en forma cronológica.
- 8) La venta o permuta de bienes inmuebles.
- 9) La donación entre vivos de bienes muebles e inmuebles.
- 10) La aportación de bienes inmuebles a sociedades, al tenor de lo establecido en el numeral 3 literal d) del artículo 7 de esta ley.

En los casos señalados en los numerales 5, 6 y 9 anteriores, para los efectos del impuesto, la base imponible en ningún caso será inferior al precio de adquisición o al costo de fabricación de los bienes. " (9:3)

#### **1.4.5 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria, Libro I Impuesto Sobre la Renta y sus reformas**

Es un impuesto que recae directamente sobre la renta que obtengan las personas individuales o jurídicas, nacionales o extranjeras, residentes o no en el país que realicen actividades gravadas conforme la ley.

Las categorías de renta que regula éste libro son las siguientes:

1. Las rentas de las actividades lucrativas.
2. Las rentas del trabajo.
3. Las rentas del capital y las ganancias de capital.

Las rentas de actividades lucrativas se clasifican en dos regímenes los cuales son los siguientes:

- Sobre utilidades de actividades lucrativas
- Opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas.

##### **a) En relación con el Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas cabe mencionar lo siguiente:**

El tipo impositivo es del veinticinco por ciento (25%), el cual se aplica a la base imponible determinada, se debe tomar en cuenta lo establecido en el artículo 172 de la Ley, en donde se indica que el tipo impositivo tendrá una

reducción gradual para hacer efectivo el pago del impuesto correspondiente.  
A continuación se describe:

**Artículo 172.** “[...] se reducirá gradualmente el tipo impositivo del Impuesto Sobre la Renta de este régimen, en la forma siguiente:

1. Para el período de liquidación del uno (1) de enero al treinta y uno (31) de diciembre de dos mil trece (2013), el tipo impositivo será el treinta y uno por ciento (31%).
2. Para el período de liquidación del uno (1) de enero al treinta y uno (31) de diciembre de dos mil catorce (2014), el tipo impositivo será el veintiocho por ciento (28%).
3. Para los períodos de liquidación del uno (1) de enero de dos mil quince (2015) en adelante, el tipo impositivo será el contenido en la Sección III del Capítulo IV del Título II del Libro I de esta Ley.” (7:172)

Para hacer efectivo el pago del impuesto, se debe de realizar a través de pagos trimestrales y determinar el monto del impuesto de acuerdo a las formas de cálculos descritas en el artículo 38, las cuales se enumeran a continuación:

**Artículo 38. Pagos trimestrales. [...]**

1. “Efectuar cierres contables parciales o una liquidación preliminar de sus actividades al vencimiento de cada trimestre, para determinar la renta imponible; o,

2. Sobre la base de una renta imponible estimada en ocho por ciento (8%) del total de las rentas brutas obtenidas por actividades que tributan por este régimen en el trimestre respectivo, excluidas las rentas exentas.

Una vez seleccionada cualquiera de las opciones establecidas en los numerales anteriores, ésta no podrá ser variada sin la autorización previa de la Administración Tributaria.

El pago del impuesto se efectúa por trimestres vencidos y se liquida en forma definitiva anualmente.

El pago del impuesto trimestral se efectúa por medio de declaración jurada y debe realizarse dentro de los diez (10) días siguientes a la finalización del trimestre que corresponda, excepto el cuarto trimestre que se pagará cuando se presente la declaración jurada anual. Los pagos efectuados trimestralmente serán acreditados para cancelar el Impuesto Sobre la Renta de este régimen en el referido período anual de liquidación.” (7:38)

**b) En relación con el Régimen Opcional Simplificado sobre Ingresos de Actividades Lucrativas cabe mencionar lo siguiente:**

La forma de pago del impuesto del régimen de referencia se establece en el artículo 46, el cual se describe a continuación: “Los contribuyentes inscritos a este régimen liquidan y pagan el impuesto por medio de retenciones que le efectúen quienes realicen el pago o acreditación en cuenta por la adquisición de bienes o servicios.

Si dicho contribuyente realiza actividades lucrativas con personas individuales que no lleven contabilidad o que por alguna razón no le hayan

efectuado retención, debe aplicar el tipo impositivo del siete por ciento (7%) sobre los ingresos gravados que no fueron objeto de retención y pagar el impuesto directamente.” (7:46)

De acuerdo al rango de renta gravada mensual obtenida por el contribuyente, el tipo impositivo aplicable serán los siguientes:

**Tabla 3**  
**Tipo impositivo**

<b>Rango de renta imponible mensual</b>	<b>Importe fijo</b>	<b>Tipo impositivo de</b>
Q.0.01 a Q.30,000.00	Q. 0.00	5 % sobre la renta imponible
Q.30,000.01 en adelante	Q.1,500.00	7% sobre el excedente de Q.30,000.00

Fuente: Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria, Libro I Impuesto sobre la Renta. Artículo 46.

Para aplicar la presente tabla se debe tomar considerar lo establecido en el artículo 173 de la Ley, en donde se indica que el tipo impositivo tendrá una reducción gradual para hacer efectivo el pago del impuesto correspondiente.

A continuación se describe: “Transitoriamente el tipo impositivo del Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas contenido en la Sección IV del Capítulo IV del Título II del Libro I de esta Ley, se ajustará gradualmente el tipo impositivo del Impuesto Sobre la Renta en este régimen, de la forma siguiente:

1. Del uno (1) de enero al treinta y uno (31) de diciembre de dos mil trece (2013) el tipo impositivo será de seis por ciento (6%).
2. A partir del uno (1) de enero de dos mil catorce (2014) en adelante, el tipo impositivo será el contenido en la Sección IV del Capítulo IV del Título II del Libro I de esta Ley.” (6:173)

#### **1.4.6 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 73-2008 Ley del Impuesto de Solidaridad**

Están obligadas al pago de este impuesto las personas individuales o jurídicas, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.

La tarifa impositiva es el 1% sobre la cuarta parte del monto del activo neto o bien sobre la cuarta parte de los ingresos brutos, la que sea mayor.

Las formas de acreditación se describen en el artículo 11 de la Ley en mención, la cual deberá estar autorizada por la Superintendencia de Administración Tributaria de lo contrario estaría sujeta a alguna sanción por no estar afiliada a ninguna, las cuales se describen a continuación:

- a) “El monto del Impuesto de Solidaridad, debidamente pagado durante los cuatro trimestres del año calendario, podrá ser acreditado al pago del Impuesto Sobre la Renta hasta su agotamiento durante los tres años calendario inmediatos siguientes, tanto el que debe pagarse en forma mensual o trimestral, como el que se determine en la liquidación definitiva anual, según corresponda.



- b) Los pagos trimestrales del Impuesto Sobre la Renta, podrán acreditarse al pago del Impuesto de Solidaridad en el mismo año calendario.” (11:11)

#### **1.4.7 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 1441 Código de Trabajo y sus reformas**

El presente Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, y crea instituciones para resolver conflictos relacionados con el ámbito laboral.

Establece las normas legales de orden público y disposiciones que deben sujetar todas las empresas de cualquier naturaleza que sean, existentes o que en lo futuro se establezcan en Guatemala, lo mismo que todos los habitantes de la República, sin distinción de sexo ni de nacionalidad, salvo los trabajadores del Estado, ya que ellos serán regulados por la Ley del Servicio Civil.

Para el cumplimiento de éstas normas, el ente regulador es el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

En el artículo 274 del presente código define lo siguiente: “El Ministerio de Trabajo y Previsión Social tiene a su cargo la dirección, estudio y despacho de todos los asuntos relativos a trabajo y a previsión social y debe vigilar por el desarrollo, mejoramiento y aplicación de todas las disposiciones legales referentes a estas materias, que no sean de competencia de los tribunales, principalmente las que tengan por objeto directo fijar y armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores. Dicho Ministerio y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social deben coordinar su acción en materia de

previsión social, con sujeción a lo que dispone la ley orgánica de este último y sus reglamentos.” (8:274)

#### **1.4.8 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 42-92 Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público**

La bonificación anual es una prestación laboral adicional e independiente del aguinaldo, que todo empleador debe pagar al trabajador tanto del sector público como el sector privado, es el equivalente al cien por ciento de su salario ordinario mensual devengado, siempre que haya laborado un año ininterrumpido al servicio del patrono. Si la duración de la relación laboral fuere menor de un año, la prestación será proporcional al tiempo laborado.

Ésta prestación deberá pagarse durante la primera quincena del mes de julio de cada año.

#### **1.4.9 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 76-78 Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado**

El aguinaldo es una prestación laboral adicional que todo empleador debe pagar al trabajador, equivalente al cien por ciento de su salario ordinario mensual que estos devenguen por un año de servicios continuos o la parte que le corresponde.

Ésta prestación deberá pagarse el 50% durante la primer quincena del mes de diciembre y el otro 50% restante en la segunda quincena de enero.

#### **1.4.10 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 295 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y sus reformas**

Por medio de este Decreto se crea una institución autónoma, de derecho público, con personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es la de aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala y con fundamento en el artículo 63 de la Constitución Política de la República, el cual establece lo siguiente: “El Estado garantiza la libre expresión creadora, apoya y estimula al científico, al intelectual y al artista nacional, promoviendo su formación y superación profesional y económica”. (5:63)

En el artículo 2 de su reglamento estipula el período en que debe de inscribirse el patrono en el Régimen de Seguridad Social, el cual se cita a continuación: “Todo patrono, persona individual o jurídica, que ocupe tres o más trabajadores, está obligado a inscribirse en el Régimen de Seguridad Social. Los patronos que se dediquen a la actividad económica del transporte terrestre de carga, de pasajeros o mixto (carga y pasajeros), utilizando para el efecto vehículos motorizados, están obligados a inscribirse cuando ocupen los servicios de uno (1) o más trabajadores.” (5:2)

#### **1.4.11 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 90-97 Código de Salud y sus reformas**

El código de Salud establece las responsabilidades del sector salud que incluye organismos e instituciones públicas centralizadas y descentralizadas, autónomas, semiautónomas, municipalidades, instituciones privadas,

organizaciones no gubernamentales y comunitarias; establece también las funciones del Consejo Nacional de Salud, la organización y funciones del Ministerio de Salud, los recursos de que dispone el sector y la importancia de la formación y capacitación de los recursos humanos en salud, así como de la investigación en salud.

En el libro II, Título 1 se definen y establecen las acciones de promoción y prevención; son aquellas acciones que estarán dirigidas a interrumpir la cadena epidemiológica de las enfermedades tanto a nivel del ambiente como de la protección, diagnóstico y tratamientos precoces de la población susceptible.

### **De los establecimientos y lugares temporales abiertos al público**

“La instalación y funcionamiento de establecimientos, públicos o privados, destinados a la atención y servicio al público, sólo podrá permitirse previa autorización sanitaria del Ministerio de Salud. A los establecimientos fijos la autorización se otorga mediante licencia sanitaria. El Ministerio ejercerá las acciones de supervisión y control sin perjuicio de las que las municipalidades deban efectuar. El reglamento específico establecerá los requisitos para conceder la mencionada autorización y el plazo para su emisión.” (4:121)

### **De los productos farmacéuticos y otros afines**

“Las disposiciones en este campo están orientadas a la regulación y vigilancia sanitaria de la producción, importación, exportación y comercialización de estos productos. Asimismo a la evaluación de conformidad, registro sanitario e inscripción de los productos contemplados

en este capítulo y de los diferentes establecimientos que los producen y comercializan.” (4:164)

Para efectos de este código y sus reglamentos los reactivos de laboratorio para uso diagnóstico se definen como: sustancias químicas enzimáticas, naturales o sintéticas utilizadas para dosificaciones cualitativas y cuantitativas de muestras biológicas, y medios de cultivo usados con fines de diagnóstico in vitro; siendo éste un producto que comercializa la empresa.

#### **1.4.12 Organismo Ejecutivo, Decreto Ley 130-85. Ley para el ejercicio de la profesión del Químico Biólogo y sus reformas**

La presente Ley regula al Químico Biólogo, asimismo establece el ámbito de operación del mismo.

Según el artículo 2 de la Ley en mención establece lo siguiente “Para el ejercicio de la profesión se requiere:

a) Poseer el título académico correspondiente otorgado por la Universidad de San Carlos de Guatemala o por cualquier otra de las universidades autorizadas para funcionar en el país. Si el título ha sido obtenido en el extranjero, se hace obligatoria la incorporación correspondiente; y

b) Tener la calidad de colegiado activo.” (27:2)

El químico biólogo es el profesional que está capacitado científica y técnicamente para realizar, controlar y supervisar las actividades siguientes:

- a) Análisis de muestras biológicas de origen humano y animal, así como el control de calidad respectivos.
- b) Análisis y control de calidad microbiológico de las muestras siguiente: agua, aire, suelo, alimentos, bebida, plantas, productos farmacéuticos, cosméticos, desinfectantes, desechos biológicos y agroindustriales y cualquier tipo de muestra que requiera dicho procedimiento.
- c) Control, elaboración y producción de materiales de origen microbiano e inmunológico de humanos y animales.
- d) Análisis de control de procesos agroindustriales que impliquen procesos fermentativos microbianos, así como biometanización y otros.
- e) Control, elaboración y producción de materiales para consumo humano y animal como: derivados de fermentaciones microbianas, procesamiento de productos lácteos, cárnicos y otros, y
- f) Actividades docentes y de investigación que competen a la profesión.

## **CAPÍTULO II CUENTAS POR COBRAR**

### **2.1 Definición de cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar se originan cuando se realiza negociaciones al crédito, es decir ventas de mercadería o prestación de servicios, única y exclusivamente al crédito, por lo regular las empresas otorgan a sus clientes cierto plazo para sea cancelado el adeudo, comúnmente son de 30, 60 hasta un máximo de 90 días, dependiendo el caso y tipo de cliente.

Por lo tanto, esta cuenta registra un derecho que tiene la empresa, de exigir a sus clientes el pago de su deuda por venta de mercadería o prestación de servicios al crédito.

Para el adecuado funcionamiento deberán establecerse políticas de crédito y cobranza que permita una correcta administración y recuperación de la cartera; debido que para la empresa que otorga el crédito representa una inversión, por lo tanto debe de manejarse adecuadamente, disponer de herramientas que le permitan una oportuna recuperación y así obtener los beneficios esperados.

“Las cuentas por cobrar son activos relativamente líquidos, que generalmente se convierten en efectivo en un período de 30 a 60 días. Por consiguiente, las cuentas por cobrar de los clientes generalmente aparecen en el balance general (sic) inmediatamente después del efectivo y de otras inversiones de corto plazo en valores negociables. Los activos que están relativamente cercanos al efectivo se conocen como activos corrientes.”  
(20:281)

### **2.1.1 Importancia**

El adecuado manejo de las cuentas por cobrar, permite disponer de una cartera con bajo nivel de cuentas de dudoso cobro, de tal manera se podría considerar como una cartera limpia.

Debido a que es considerada como una inversión, por lo tanto la rotación de las cuentas debe ser alta; ya que como en todo tipo de inversión se espera obtener beneficios económicos. Cuando la rotación de la cuenta disminuye, es un indicio que existe una inadecuada administración y deficiencias en los procedimientos de cobranza, generando costos financieros a la empresa al tener inmovilizada dicha inversión, como también realizar sus operaciones con capital propio.

“En muchas ocasiones, la causa principal de la falta de liquidez de la empresa radica en un deficiente control de la cobranza. Entre los componentes de liquidez, la recuperación de cuentas por cobrar es el más trascendental, puesto que, por lo general la mayor parte de las inversiones a corto plazo están encaminadas a financiar el incremento constante de la cartera, ya sea por inflación o por un aumento real del volumen de las ventas.

Se debe tomar en cuenta que al financiar la cartera se está financiando el plazo incremental de la materia prima financiada por los proveedores, más el valor agregado de la propia empresa, más la utilidad de la producción vendida. Por ello se debe actuar con especial cuidado cuando se observe que la diferencia de plazos otorgados por los proveedores y los que se otorgan a los clientes es muy grande, pues en ese caso la liquidez resulta más restringida. Es decir automáticamente, el efecto será que el plazo



adicional se está efectuando mediante recursos propios; para evitar esto, es necesario dar algo a cambio de que los clientes paguen de manera anticipada sus cuentas o bien seleccionar a los clientes que convengan a la empresa.” (3:124)

### **2.1.2 Objetivos**

Los objetivos que se pretenden alcanzar para el adecuado manejo del área de cuentas por cobrar, se detallan a continuación:

- Hacer uso de la mercadotecnia para analizar la gestión comercial.
- Conocer el mercado competitivo, creando los mecanismos para posicionar los productos que ofrece la empresa.
- Fijar estándares de crédito razonables, considerando el mercado competitivo.
- Conceder crédito a los clientes en la adquisición de bienes o servicios, como medio para incrementar el volumen de ventas y abarcar más mercado.
- Satisfacer las necesidades de los clientes, mediante facilidades de crédito.

### **2.1.3 Clasificación de las cuentas por cobrar**

Anteriormente se explicó que son las cuentas por cobrar, por lo que se procede a detallar su clasificación, la cual es la siguiente: *Cuentas por cobrar comerciales* que se originan por ventas del giro normal del negocio, *Documentos por cobrar* como su nombre lo indica son documentos los cuales se utilizan para respaldar operaciones al crédito, para el emisor significa un compromiso con la empresa que le otorgó el crédito y para el tenedor un derecho exigible a un determinado tiempo y por último *Otras cuentas por cobrar*, éstas cuentas no tienen relación con el giro normal del negocio, son totalmente ajenas, puede deberse a algún anticipo de salario otorgado a un empleado, entre otros.

#### **a) Cuentas por cobrar**

“La transacción más común que genera una cuenta por cobrar es la venta de mercancías o servicios a cuenta (a crédito). Las cuentas por cobrar se registran como un abono a Clientes. De dichas cuentas por cobrar normalmente se recibe su pago en un período breve, como de 30 o 60 días.

#### **b) Documentos por cobrar**

Los documentos por cobrar son importes que adeudan los clientes y por los cuales se ha girado un instrumento de crédito formal por escrito.” (35:416)

A través de un documento por cobrar se deja constancia de las operaciones realizadas en cualquier actividad mercantil. Para lo cual en el Decreto 2-70 Código de Comercio de Guatemala, Libro III se encuentra todo lo referente.

## **Concepto de Títulos de Crédito**

“Son títulos de crédito los documentos que incorporan un derecho literal y autónomo, cuyo ejercicio o transferencia es imposible independientemente del título. Los títulos de crédito tienen la calidad de bienes muebles.” (5:385)

## **Requisitos generales de los títulos de crédito**

Para que el título de crédito produzca los efectos correspondientes deben de llenar los requisitos particulares de cada uno de ellos y los generales tipificados en el artículo 386 del Código de Comercio, los cuales se detallan:

1. El nombre del título de que se trate.
2. La fecha y lugar de creación.
3. Los derechos que el título incorpora.
4. El lugar y la fecha de cumplimiento o ejercicio de tales derechos.
5. La firma de quien lo crea. En los títulos en serie, podrán estamparse firmas por cualquier sistema controlado y deberán llevar por lo menos una firma autógrafa.

Si dentro del título no se mencionará el lugar de creación, de igual forma el lugar de cumplimiento o ejercicio de los derechos que el título otorga, se tendrá como tal el domicilio del creador. En el caso que el creador tuviere varios domicilios, el tenedor del título podrá elegir entre ellos; igual derecho de elección tendrá, si el título señala varios lugares de cumplimiento.

La omisión insubsanable de menciones o requisitos esenciales que debe contener todo título de crédito, no afectan al negocio o acto jurídico que dio origen a la emisión del documento.

Según análisis personal, los Títulos de Crédito que a continuación se definen son los documentos que comúnmente tienen relación directa con el pago que realizan los clientes por concepto de compras de bienes y/o adquisición de servicios.

- Letras de cambio
- Pagaré
- Cheque
- Factura Cambiaria
- El vale
- Factura Electrónica

- **Letras de cambio**

Regulado en el capítulo V, artículos 441-489 del CC.

Se considera un título de crédito que contiene una orden implícita, que una persona llamada girador da a otra llamada girado, para pagar una suma de dinero a un tercero que se llama beneficiario.

Ésta puede ser librada de cuatro formas, las cuales cabe mencionar: a la vista, a cierto tiempo de vista, a cierto tiempo de fecha y por último a día fijo. Asimismo es importante recalcar que cuando el vencimiento no esté indicado se considerará pagadera a la vista.

- **Pagaré**

Regulado en el capítulo VI, artículos 490-493

Dentro de los requisitos particulares que debe de cumplir un pagaré se mencionan los siguientes:

1. La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
2. El nombre de la persona a quien deba hacerse el pago.

- **Cheque**

Regulado en el capítulo VII, artículos 494-543

El cheque sólo puede ser librado contra un Banco, utilizando los formularios pre-impresos y suministrados o aprobados por el mismo.

- **Factura Cambiaria**

Regulado en el capítulo XI, artículos 591-604

Es considerada también como título de crédito que en la compraventa de mercaderías el vendedor podrá librar y entregar o remitir al comprador y que incorpora un derecho de crédito sobre la totalidad o la parte insoluta de la compraventa.

El comprador estará obligado a devolver al vendedor, debidamente aceptada, la factura cambiaria original en las condiciones establecidas en el capítulo XI del Código de Comercio.

- **El vale**

Regulado en el capítulo XIII, artículo 607

Es un título de crédito, por medio del cual la persona que lo firma se reconoce deudora de otra, por el valor de bienes entregados o servicios prestados, asimismo se obliga a pagarlos en el tiempo que ambas partes acuerden.

- **Factura Electrónica**

Según el artículo 3 del Acuerdo de Directorio 24-2007 la define como:

“Es una modalidad de comprobante de pago, en la que no se emplea el papel como soporte para demostrar su autenticidad. Por eso, la factura electrónica que recoge la información relativa a una transacción comercial y sus obligaciones de pago y de liquidación de impuestos y cumple otros requisitos que definen las leyes de Guatemala. Las facturas electrónicas deben cumplir con los requisitos que establece la Ley del Impuesto al Valor Agregado y su reglamento, tendrán la misma validez que la factura y documentos impresos, indistintamente servirán para comprobar la realización de una transacción comercial entre el comprador y un vendedor, comprometer la entrega de un bien o servicio y obligar a realizar el pago correspondiente. Será utilizada por el comprador y por el vendedor como comprobante ante la Administración Tributaria, siempre y cuando cumpla con los requerimientos incluidos en estas normas. El término de Factura Electrónica abarca e incluye todas las transacciones asociadas o documentos tributarios electrónicos, es decir que incluye además de las facturas, las notas de crédito y débito y otros documentos autorizados previamente por la SAT, para que se emitan en forma electrónica, debiendo cumplir para su emisión, con todos los requisitos legales establecidos en las leyes específicas.” (33:2)

Los requisitos, datos y características que como mínimo deben cumplir los documentos que SAT autoriza, en este caso las facturas electrónicas se encuentran tipificadas en el artículo 30 del reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado; Acuerdo Gubernativo 5-2013.

### **c) Otras cuentas por cobrar**

“Las otras cuentas por cobrar incluyen intereses por cobrar, impuestos por cobrar y otras cuentas por cobrar de funcionarios o empleados (sic).” (35:417)

Cabe mencionar lo que estipula el artículo 99 del Código de trabajo: “Los anticipos que haga el patrono al trabajador por cuenta de salarios en ningún caso deben devengar intereses.

Las deudas que el trabajador contraiga con el patrono por este concepto, por pagos hechos en exceso o por responsabilidades civiles con motivo del trabajo, se deben amortizar hasta su extinción, en un mínimo de cinco períodos de pago, excepto cuando el trabajador, voluntariamente, pague en un plazo más corto. Es entendido que al terminar el contrato, el patrono puede hacer la liquidación definitiva que proceda.

En los demás casos las deudas que el trabajador contraiga con el patrono o con sus asociados, familiares o dependientes durante la vigencia del contrato o con anterioridad a la celebración de éste, sólo pueden amortizarse o, en su caso, compensarse, en la proporción en que sean embargables los respectivos salarios que aquél devengue.” (10:99)

Como bien se indicó en el tema anterior, las cuentas por cobrar son originadas por negociaciones al crédito con clientes, como también con personal de la empresa o personas ajenas a la misma.

Para su adecuado manejo, la técnica de contabilidad permite hacer clasificaciones de acuerdo al origen que tiene cada una de las operaciones que se realizan en una empresa.

Cuando estas son originadas por la venta de mercadería o prestación de servicios al crédito, siendo este el giro normal de la empresa, estas cuentas se clasificarán en las cuentas por cobrar comerciales. De igual manera cuando se dan este tipo de negociaciones con la variante que el cliente entrega un instrumento de crédito; teniendo la empresa un documento que le permita el reconocimiento por escrito del plazo de crédito otorgado, como el importe de la misma, el cual será exigido al vencimiento, o si se desea se puede convertirse en efectivo antes del vencimiento, realizando la negociación en algún banco del sistema.

Cuando se realizan negociaciones al crédito que no sean del giro normal de la empresa, por ejemplo ventas de algún activo fijo, préstamos a funcionarios y/o colaboradores o alguna otra actividad, estas cuentas serán clasificadas en "Otras cuentas por cobrar" para su adecuado tratamiento contable.

## **2.2 Políticas**

Son directrices que sirven de guía a los gerentes de las empresas para la toma de decisiones, por lo cual éstas deben ser aplicadas de forma oportuna, evaluadas periódicamente, y ser eficientes para que les permita la obtención de los beneficios esperados.

"Declaraciones que guían el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones las cuales aseguran a estas decisiones se realicen dentro de ciertos límites. Por lo común, no requieren acción, sino que tienen el



propósito de guiar a los gerentes en su compromiso de tomar una buena decisión finalmente, la esencia de la política es la discreción.” (19:11)

### **2.2.1 Políticas de crédito**

Las ventas realizadas al crédito, dan como resultado las cuentas por cobrar comerciales, normalmente incluyen condiciones de crédito previamente establecidas e indicadas al cliente, incluyendo la forma de pago. A este tipo de condiciones se les conoce como la política de crédito de una empresa.

En concreto, se dirá que son los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente, con el objetivo de incrementar el volumen de las ventas, siempre y cuando el cliente reúna los requisitos mínimos necesarios para que se le otorgue crédito.

“Para una adecuada administración de la política de crédito se debe de considerar al momento de otorgar un crédito, tres principales variables de política juntamente con el objetivo en cuanto a utilidades.

- Normas de crédito
- Términos comerciales
- Políticas de cobranzas

#### **a) Normas de crédito**

“La empresa debe determinar el carácter del riesgo de crédito con base en registros anteriores de pago, estabilidad financiera, capital contable actual y otros factores.

Cuando se crea una cuenta por cobrar, quiere decir que se ha otorgado crédito a un cliente y que se espera que lo reembolse de acuerdo con los términos comerciales. [...]

La evaluación de riesgo de crédito y la fijación de estándares de crédito razonables, que permitan a las áreas de marketing y de finanzas fijar metas y objetivos coincidentes, se basan en la capacidad para obtener información y analizarla.” (2:173)

### *Estándar de Crédito*

Un estándar de crédito se refiere a los requisitos mínimos que debe de reunir un cliente, cuando solicite ser un aspirante a crédito por parte de una empresa.

“La política de crédito puede tener una influencia significativa sobre las ventas. Si nuestros competidores extienden el crédito sin restricciones y nosotros no, nuestra política puede tener un efecto de desaliento en el esfuerzo de marketing de la empresa. El crédito es uno de los muchos factores que influyen en la demanda de un producto. En consecuencia, el grado en el que el crédito logre promover la demanda dependerá de qué otros factores se estén empleando. En teoría, la empresa debe disminuir su estándar de calidad para las cuentas aceptadas siempre y cuando la rentabilidad de las ventas generadas exceda los costos agregados de las cuentas por cobrar.” (34:250)

## Las cinco “C” del crédito

“Una técnica de uso común para determinar si se otorga un crédito se denomina las cinco “C” del crédito, la cual conforma un marco de referencia para el análisis detallado del crédito. Debido al tiempo y los gastos implicados, este método de selección se usa en solicitudes de crédito de grandes montos de dinero.

Las cinco C son:

1. Características del solicitante:

Se refiere al historial del solicitante para cumplir con obligaciones pasadas.

2. Capacidad: La capacidad del solicitante para reembolsar el crédito solicitado, determinada por medio de un análisis de estados financieros centrado en los flujos de efectivo disponibles para enfrentar las obligaciones de deuda.

3. Capital: La deuda del solicitante en relación con su capital patrimonial.

4. Colateral: El monto de activos que el solicitante tiene disponible para garantizar el crédito. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la probabilidad de que una compañía (sic) recupere sus fondos si el solicitante no cumple con el pago.

5. Condiciones: Esto es, las condiciones económicas existentes generales y específicas de la industria y cualquier condición peculiar en torno a una transacción específica.

El análisis por medio de las cinco “C” del crédito no genera una decisión específica de aceptación o rechazo, de modo que su uso requiere de un analista experimentado que se encargue de revisar y aceptar las solicitudes de crédito. La aplicación de este esquema asegura que los clientes de

crédito de la empresa pagarán, sin tener que presionarlos, dentro de los términos y plazos establecidos.” (17:558)

### **b) Términos comerciales**

“Los términos de crédito especifican el tiempo durante el cual se extiende el crédito a un cliente y el descuento, si lo hay, por pronto pago.”(31:252)

Cuando el tiempo otorgado a los clientes es amplio, se requerirá de mucho más financiamiento de parte de la empresa que lo está otorgando.

Asimismo se deberán de considerar el uso de descuentos por pagos en efectivo, o por pronto pago, siendo estos una motivación para el cliente, logrando con ello que sus adeudos sean cancelados en un tiempo menor, que el acordado.

### **c) Políticas de cobranza**

Son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes, empleando los procedimientos de cobro más comunes, los cuales consisten en llamadas telefónicas, envío de cartas, correos, sin descartar la acción legal para aquellos clientes que se resisten al pago de sus adeudos de forma voluntaria.

“Para evaluar la política de cobranza es posible aplicar varias medidas cuantitativas al departamento de crédito de la empresa.

$$\text{a) Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas diarias al crédito}}$$

Un incremento del periodo promedio de cobranza podría ser resultado de un plan predeterminado para ampliar los términos de crédito, o consecuencia de una administración deficiente del crédito.

b) Razón de cuentas malas a ventas a crédito

Una razón creciente podría ser indicio de una gran cantidad de cuentas débiles o de una política dinámica de expansión del mercado.

c) Antigüedad de las cuentas por cobrar

Analizar la antigüedad de las cuentas por cobrar permite descubrir si los clientes pagan sus cuentas dentro del periodo prescrito en los términos de crédito. Si existe un incremento de las cuentas por cobrar más allá de los términos normales, los flujos de entrada de efectivo sufrirán las consecuencias y quizá será necesario implantar términos de crédito y procedimientos de cobranza más rigurosos.” (2:176)

### **2.3 Cuentas incobrables**

“Es normal que un negocio que vende mercancías y servicios a crédito tenga algunos clientes que no paguen sus cuentas. Estas cuentas se conocen como incobrables y se clasifican en el rubro de gasto por cuentas incobrables, en la sección de gastos generales / gastos de venta del estado de resultados. El monto de gasto por cuentas incobrables que resulte varía de acuerdo con las políticas generales de crédito de la compañía. (SIC).” (20:332)

“Sin tomar en cuenta qué tan cuidadosa es una empresa para otorgar crédito, algunas ventas a crédito serán incobrables. El gasto de operación

registrado a partir de las cuentas por cobrar incobrables se llama gasto por cuentas y documentos incobrables o gasto de cuentas por cobro dudoso.

No existe una regla general sobre cuándo una cuenta se vuelve incobrable.

Los siguientes son algunos indicios:

- La fecha de vencimiento de las cuentas por cobrar quedó atrás.
- El cliente no responde a los intentos de cobro de la empresa.
- El cliente se declara en quiebra.
- El cliente cierra su negocio.” (35:417)

En conclusión, las cuentas incobrables son originadas por ventas de bienes o prestación de servicios efectuadas a clientes que incumplen en el pago de sus cuentas, ocasionando con ello pérdidas a la empresa que le ha concedido el crédito.

### **2.3.1 Métodos para calcular las cuentas incobrables**

Dentro de los métodos aplicables para el cálculo de las cuentas incobrables se detallan los siguientes:

#### **a) Método Directo**

Según el Libro I del Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria en su artículo 21, numeral 20 establece “Las cuentas incobrables, siempre que se originen en operaciones del giro habitual del negocio y únicamente por operaciones con sus clientes, sin incluir créditos fiscales o préstamos a funcionarios y empleados (sic) o a terceros, y que no se encuentren garantizadas con prenda o hipoteca y se justifique tal calificación mediante la presentación de los documentos o registros generados por un sistema de

gestión de cobranza administrativa, que acrediten los requerimientos de cobro hechos, o de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente, antes que opere la prescripción de la deuda o que la misma sea calificada de incobrable.” (7:21)

✓ **Acreditación de requerimientos de cobros**

Según el artículo número 17 del Acuerdo Gubernativo Número 213-2013, Reglamento del Libro I de la Ley de Actualización Tributaria establece “Constituirán sistemas de gestión de cobranza administrativa o medios para demostrar la realización de los requerimientos de cobro a que se refiere el artículo 21 numeral 20 de la Ley, los siguientes:

1. Cartas o notas de requerimiento de cobro de la deuda debidamente identificada y los montos requeridos de pago, con aviso o constancia de recepción, donde conste la fecha y hora de su entrega, dando certeza razonable de que se entregó al deudor, fiador si lo hubiere, o a persona idónea conforme los términos del artículo 133 del Código Tributario, en la dirección que hubieran señalado para ser localizados. Dichas cartas o notas podrán ser enviadas por el propio contribuyente o por un tercero que preste servicios de cobranza.
2. Cartas, notas y acta de requerimiento de cobro elaboradas por Notario, que cumplan los requisitos del numeral anterior.
3. Correos a la dirección electrónica del deudor con aviso o constancia de recepción de entrega de la fecha y hora, que demuestre que la notificación o requerimiento de cobro fueron recibidos o entregados en la dirección electrónica del deudor o fiador, si lo hubiere, y que

identifique el origen y monto de la deuda. Los documentos citados deberán archivar en la carpeta de la cuenta corriente que debe llevar el contribuyente de sus clientes deudores.

4. Sistemas de cobranza por medio de call center o centros de llamadas, propios o contratados, que realicen requerimientos de cobro a deudores, los cuales dejen documentado en el historial de llamadas que efectivamente fue intentada la cobranza haciendo uso de software especializado, que permita una adecuada fiscalización y pueda originar reportes para documentar los requerimientos necesarios para validar los intentos de cobro efectuados.” (28:17)

#### ✓ **Prescripción de deuda**

Según el artículo número 1514 del Decreto 106 Código Civil establece: “Prescriben en dos años: 1o.- Los honorarios, sueldos, salarios, jornales y otras retribuciones por prestación de cualquier servicio; 2o.- La acción de cualquier comerciante para cobrar el precio de los objetos vendidos; [...]

En estos casos la prescripción corre desde el día en que el acreedor puede exigir el pago.” (18:1514)

#### **b) Método indirecto**

El presente método se realiza por medio de estimaciones, aplicando el porcentaje máximo deducible.

Para lo cual se citará el Libro I del Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria en su artículo 21, numeral 20.



“[...] optar por deducir la provisión para la formación de una reserva de valuación, para imputar a ésta las cuentas incobrables que se registren en el período de liquidación correspondiente. Dicha reserva no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar, excluidas las que tengan garantía hipotecaria o prendaria, al cierre de cada uno de los períodos anuales de liquidación; y, siempre que dichos saldos deudores se originen del giro habitual del negocio; y, únicamente por operaciones con sus clientes, sin incluir créditos fiscales o préstamos a funcionarios y empleados (sic) o a terceros. Los cargos a la reserva deberán justificarse y documentarse con los requerimientos de cobro administrativo hechos, o de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente.” (7:21).

## **2.4 Razones financieras**

Antes de describir que son las razones financieras, se explicará brevemente que es una razón. “Es una expresión matemática simple que relaciona a un rubro con otro. Cada porcentaje puede ser considerado como una razón –es decir, un número expresado como porcentaje de otro. [...]

Las razones son particularmente importantes al entender los estados financieros porque permiten comparar información de un estado financiero con información de otro. Por ejemplo, se podría comparar la utilidad neta (tomada del estado de resultados) con los activos totales (tomados del balance general (sic)) para ver qué tan efectivamente está utilizando la gerencia los recursos disponibles. Sin embargo, para que una razón sea útil, los dos valores que están siendo comparados deben estar relacionados lógicamente.” (20:606)

Por lo que una razón financiera es:

“Este método consiste en analizar a los dos estados financieros, es decir, al balance general (sic) y al estado de resultados, mediante la combinación entre las partidas de un estado financiero o de ambos.

Las razones financieras donde se combinan únicamente partidas del balance general (sic) se denominan estáticas ya que están a una fecha determinada; cuando se trata de partidas del estado de resultados son llamadas dinámicas ya que corresponden a un periodo determinado; y cuando se combinan las partidas de los dos estados financieros se denominan estático-dinámicas.

Estas razones tienen como finalidad el estudio de cuatro indicadores fundamentales de las empresas: solvencia, actividad o productividad, endeudamiento y rentabilidad.” (31:33)

#### 2.4.1 Razones de actividades

“Estos índices muestran el tiempo en el que algunas cuentas se convierten en efectivo o se desembolsan.

- a) Rotación de inventarios:** Indica el número de veces que se compra-vende la mercancía, y el número de días que tarda el ciclo.

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$$

$$\text{Número de días} = \frac{\text{Días del Período}}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

- b) Rotación de cuentas por cobrar:** Esta razón indica el número de veces que se financia a los clientes y los días que tardan en liquidar su adeudo.

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Número de días} = \frac{\text{Días del Período}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar [...]}} \quad (31:35)$$

Dentro de las razones de actividad se encuentra incluido el índice de rotación de cuentas por pagar; para efectos del presente trabajo de tesis se omitirá por no ser relevante al tema.

“Las razones de actividad, también conocidas como razones de eficiencia o de rotación, miden qué tan efectiva es la forma en que la empresa utiliza sus activos. Como se verá, algunos aspectos del análisis de actividad están muy relacionados con el análisis de liquidez. En esta sección, centraremos la atención más que nada en qué tan efectiva es la forma en que la empresa maneja dos grupos de bienes específicos (cuentas por cobrar e inventarios) y sus activos totales en general. [...]” (34:142)

En conclusión, esta razón permite determinar el número de veces que las cuentas por cobrar se han convertido en efectivo durante el año. Entre más alta es la rotación, se dice que el tiempo entre la venta y la recaudación en efectivo es corta, y si la rotación es baja se entenderá que el tiempo entre la venta y la recaudación del efectivo es alto.

#### **2.4.2 Razones de liquidez**

La finalidad de este grupo es analizar la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo y los niveles del circulante.

Liquidez: capacidad de pago a corto plazo.

El objetivo que se persigue con la siguiente razón es evaluar si se tienen suficientes recursos para enfrentar todos los compromisos de pago contraídos

en el pasado con la cantidad completa y en la fecha pactada además debe considerarse un examen de sus habilidades o capacidades para convertir sus recursos en dinero, pues dichos compromisos deben liquidarse en efectivo.

#### **a) Razón Liquidez**

$$\text{Razón liquidez: } \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Se utiliza como medida de solvencia a corto plazo, es decir para determinar la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo.

#### **b) Prueba Ácida**

$$\text{Prueba Ácida: } \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

La prueba ácida es una medida más rigurosa de la solvencia a corto plazo. Al igual que las otras razones financieras, se debe examinar en términos de las tendencias e industrias estándar.

### **2.4.3 Razones de utilidad o rentabilidad**

La rentabilidad es el resultado neto de varias políticas y decisiones. Las razones de rentabilidad muestran los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la administración de las deudas sobre los resultados en operación. El propósito de este tipo de razones financieras es evaluar la rentabilidad de la empresa desde diversos puntos de vista, por

ejemplo en relación con el capital aportado, con el valor de la empresa o bien con el patrimonio de la misma.

#### **a) Margen de utilidad**

Margen de utilidad:  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$

Es una medida de la capacidad de la empresa para convertir las ventas en utilidades.

#### **b) Rendimiento de activos**

Rendimiento de Activos (ROA):  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$

Es una medida de la eficiencia total de la empresa en la administración de las inversiones de sus activos.

### **2.5 Normativa aplicable**

Anteriormente se indicó que las cuentas por cobrar se clasifican dentro del rubro de activos corrientes, debido a que pueden hacerse efectivo en un periodo inferior a un año.

Estos activos son de gran importancia en toda empresa puesto que es por medio los cuales, las empresas pueden adquirir mercancías, realizar cualquier tipo de pago ya sea a proveedores, colaboradores, entre otros.

### **2.5.1 Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las pymes)**

- Sección 2 “Conceptos y Principios Generales” define lo siguiente: “a) Un activo es un recurso controlado por la entidad (sic) como resultado de sucesos pasados, del que la entidad (sic) espera obtener, en el futuro, beneficios económico.” ( 22:18)
- Sección 4 “Estado de Situación Financiera” define lo siguiente:  
Activos corrientes

4.5 Una entidad (sic) clasificará un activo como corriente cuando:

(a) espera realizarlo o tiene la intención de venderlo o consumirlo en su ciclo normal de operación; [...]

4.6 Una entidad (sic) clasificará todos los demás activos como no corrientes. Cuando el ciclo normal de operación no sea claramente identificable, se supondrá que su duración es de doce meses. (23:31).

### **2.5.2 Ley de Actualización Tributaria**

En el artículo 21, numeral 20, se encuentra regulada la normativa fiscal, que se debe de aplicar para el tratamiento de las cuentas incobrables, y su respectiva estimación; el porcentaje máximo deducible para el registro de ambos rubros.

En el desarrollo del proceso contable, se reportan cuentas incobrables en el gasto deduciendo de la renta bruta, por lo que en el presente inciso se

establece el procedimiento a seguir posteriormente cuando se recupere total o parcialmente una cuenta incobrable, dicho monto debe incluirse como ingreso gravado en el período de liquidación en que ocurra la recuperación.

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

En caso que posteriormente se recupere total o parcialmente una cuenta incobrable que hubiere sido deducida de la renta bruta, su importe debe incluirse como ingreso gravado en el período de liquidación en que ocurra la recuperación.

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

cargos a la reserva deberán justificarse y documentarse con los requerimientos de cobro administrativo hechos, o de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente [...]” (6:21)



## **CAPÍTULO III EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR Y LOS MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

### **3.1 Definición de Contador Público y Auditor**

Para definir el presente tema, se hace necesario describir primeramente el término profesión, asimismo la carrera de contaduría pública en la cual el Contador Público y Auditor juega un papel importante en el desarrollo de ésta disciplina.

“Toda profesión nace primero como oficio. Comienza a evolucionar y la presencia de dicha actividad en la sociedad se reviste de un prestigio cada vez mayor hasta que adquiere el rango de profesión.

La profesión contable nace como un intento práctico de registrar las operaciones comerciales, y en ello estriba la justificación de la contabilidad en la sociedad de hoy. La presencia de la contabilidad en el mundo de los negocios se convalida siempre y cuando se ofrezca un servicio de calidad a sus clientes. Ahora bien: ¿qué servicio presta la contabilidad a la sociedad? La contabilidad tiene como objetivo generar información útil para la toma de decisiones de usuarios tales como administradores, banqueros, inversionistas, dueños, público en general, empleados (sic), autoridades gubernamentales y otras más. En la medida que la contabilidad cumpla con esta premisa fundamental, su presencia en la sociedad actual será cada vez más necesaria y demandada.

Para una persona que ha elegido de profesión la de contador público, al igual que para otros profesionales, es importante saber la función que puede

desarrollar, a fin de ayudar a alcanzar con mayor éxito la meta de los diferentes tipos de organizaciones económicas.

Desde esta perspectiva, el ejercicio profesional de la contabilidad se divide en dos categorías generales:

- Ejercicio profesional independiente.
- Ejercicio profesional dependiente.” (20:21)

Como bien se indicó anteriormente, inicialmente era un oficio, posteriormente los conocimientos de las personas se fueron perfeccionando, para luego ponerlos en práctica, esto fue lo que le dio origen a las diferentes profesiones que actualmente existen, cada una con su especialidad.

La profesión contable se originó de la necesidad de contar con información útil, confiable, y oportuna para la toma de decisiones tanto para seguir funcionando, como también para evaluar la solidez de la empresa, asimismo para los interesados en invertir su capital en alguna empresa, teniendo la certeza que su capital le dará los beneficios esperados.

Contador Público y Auditor –CPA-

“Encargado del manejo contable y preparación de la información financiera.”  
(29:14)

La profesión de Contador Público y Auditor durante el desarrollo del presente trabajo de tesis, se abreviará como CPA.

“El trabajo de los contadores públicos consta principalmente de la auditoría de estados financieros, los impuestos sobre la renta y los servicios de asesoría de gerencia (consultoría de gerencia).

La provisión de servicios de asesoría de gerencia es, tal vez, el área de mayor crecimiento en la contaduría pública. Los servicios de contabilidad se extienden mucho más que los asuntos de planificación y contabilidad de los impuestos; los CPA aconsejan a la gerencia sobre asuntos tan diversos como fusiones internacionales, procesos de manufactura y la introducción de nuevos productos. La entrada de los CPA en el campo de la consultoría de gerencia refleja el hecho de que casi en toda decisión de negocios entran consideraciones financieras.

La gran mayoría de los CPA pasan de la contaduría pública a posiciones gerenciales con sus organizaciones clientes. Estos “alumnos” de la contaduría pública, con frecuencia, pasan directamente a posiciones de alta gerencia tales como contralor, tesorero, director financiero o director ejecutivo.” (25:24)

### **3.1.1 Contaduría pública**

“La contaduría –junto con campos como la arquitectura, la ingeniería, la abogacía, la medicina y la teología -, es reconocida como profesión. ¿Qué distingue una profesión de las demás disciplinas? No hay una definición ampliamente reconocida de una profesión, pero todos estos campos tienen diversas características en común.

Primero, todas las profesiones involucran un cuerpo de conocimiento complejo y en evolución. En contaduría, la naturaleza compleja y siempre cambiante del mundo de negocios, los requisitos de presentación de

informes financieros, las demandas de gerencia por información cada vez más compleja y las leyes de impuestos sobre la renta ciertamente cumplen este criterio.

En todas las profesiones, los practicantes deben utilizar su juicio profesional para resolver muchos problemas y dilemas. [...]

De gran importancia, sin embargo, es la responsabilidad única de los profesionales de servir al mejor interés público, incluso sacrificando la ventaja personal. Esta responsabilidad parte del hecho de que el público tiene poco conocimiento técnico de las profesiones, pero el desempeño justo y competente de los profesionales es vital para la salud pública, la seguridad o el bienestar.

La contabilidad afecta el bienestar público en muchas formas, porque la información contable se utiliza en la asignación de los recursos económicos a través de la sociedad. Por lo tanto, los contadores tienen el compromiso social básico de evitar asociarse con información engañosa.

Al igual que los miembros de otras profesiones, los contadores tienen a especializarse en campos específicos. En términos de oportunidades de carrera, la contaduría puede dividirse en cuatro áreas amplias: (1) contaduría pública, (2) contabilidad gerencial, (3) contabilidad gubernamental y (4) educación contable.” (25:24)

Como bien se indicó anteriormente, la contaduría es una disciplina como cualquier otra, la diferencia radica en la naturaleza de cada una de ellas. La contaduría juega un papel importante en la economía del país, debido a que realiza un estudio integral de la información contable, permitiendo con ello determinar la situación financiera de las empresas quien requiera los

servicios de un Contador Público y Auditor, para así los gerentes tomen decisiones adecuadas en beneficio de las empresas a quién ellos dirigen.

En el ejercicio de ésta disciplina se requiere de personal capacitado, competente, con principios, actuar con independencia de criterio en todo momento, y ante todo debidamente inscrito en los registros correspondientes.

### **3.2 Características**

Las características de un Contador Público y Auditor, constituyen uno de los temas de suma importancia en el proceso contable-financiero, en virtud de que es en quien recae la responsabilidad de conceptuarla, practicarla, y lograr los resultados necesarios para proponer medidas tendientes a elevar el desempeño de la organización que ha contratado sus servicios como profesional.

Este tema es análogo con el perfil profesional, que en el siguiente inciso se desarrollará, ya que se pretende que el CPA sea una persona que llene los requisitos mínimos indispensables de la profesión.

Dentro de las características que todo Contador Público y Auditor deben poseer, se citan las siguientes:

- generales
- particulares
- específicas

### 3.2.1 Características generales

Son aquellas propias de todo tipo de profesión académica. Es decir son las que diferencian a cada una de las profesiones que actualmente existen.

### 3.2.2 Características particulares

Estas son propias de cada profesional, en éste caso del Contador Público y Auditor.

### 3.2.3 Características específicas

Estas se refieren al grado de especialización que logra todo CPA con el correr del tiempo para ofrecer sus servicios profesionales.

**Tabla 4**  
**Características del Contador Público y Auditor**

<b>Generales</b>	<b>Particulares</b>	<b>Específicas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad Intelectual</li><li>• Capacidad para la toma de decisiones</li><li>• Interés social</li><li>• Seguridad en sí mismo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de sistematización</li><li>• Habilidad en el manejo de palabras técnicas</li><li>• Capacidad para investigar</li><li>• Independencia mental</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Habilidad de adaptación</li><li>• Habilidad de criterio</li><li>• Ser una persona meticulosa</li><li>• Tener espíritu de cooperación</li></ul> <p><b>Continúa...</b></p>

<b>Continuación...</b>		
• Capacidad creadora	• Habilidad para trabajar en equipo	• Habilidad para el análisis.
• Capacidad de comunicación	• Capacidad para decidir	
• Amplitud de criterio	• Competitivo	
	• Criterio	
	• Reflexivo	

Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación.

### **3.3 Perfil**

El contador público deberá poseer las actitudes, aptitudes y conocimientos que le permitan desempeñarse tanto en el ámbito público como en el privado.

“El perfil profesional del contador público está perfectamente definido según los propósitos u objetivos de cualquier plan de estudios de la licenciatura en contaduría pública:

[...] es un asesor en cuestiones financieras, de diseño e interpretación de sistemas de información financiera y contable para la toma de decisiones. Como profesional participa en la planeación estratégica y financiera, la evaluación de alternativas de financiamiento y estructura financiera en las organizaciones, evaluación de riesgo de carácter financiero, así como en el diseño de sistemas de control interno de acuerdo con las buenas prácticas establecidas por las normas del gobierno corporativo en busca de la optimización de recursos. Es el experto que participa en la evaluación y

dictaminación de información financiera y fiscal y promueve el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las entidades (sic) a las que presta sus servicios.

[...] posee una perspectiva del ámbito de las actividades que realizan las organizaciones en general (públicas y privadas, con fines económicos o sociales), su función está orientada a cumplir con los objetivos establecidos por las organizaciones en un entorno cambiante provocado por los avances en la ciencia y la tecnología, así como la revolución de la economía. Cabe resaltar que el sentido ético y de responsabilidad social guían su actuación profesional [...].

Como experto financiero-contable, deberá ser capaz de:

1. Analizar y evaluar las condiciones del ámbito socioeconómico dentro del cual se realizan las actividades de las organizaciones en general y participar en su planeación estratégica y financiera.
2. Desarrollar una visión integral y crítica sobre los objetivos y estrategias financieras de las organizaciones, para fundamentar la toma de decisiones.
3. Participar en los mercados financieros tanto del país como en el ámbito global en el proceso de obtención de recursos monetarios para financiar los proyectos de inversión y de capital de trabajo.
4. Analizar las diferentes tendencias socioeconómicas, financieras, tributarias y contables en relación a los efectos en la organización a fin de definir las estrategias para el logro de los objetivos.
5. Desarrollar una actitud crítica que permita aplicar los conocimientos adquiridos en las diversas áreas de desempeño de la profesión, para resolver éticamente los problemas contables y financieros que se le presenten.” (35:12)



### **3.4 Ámbito de operación del Contador Público y Auditor**

En el presente numeral se define el ámbito en el que se desenvuelve el Contador Público y Auditor ya sea de forma independiente, es decir que presta sus servicios profesionales a alguna empresa sin tener ninguna relación laboral con la misma, en cambio un Contador Público y Auditor dependiente es aquel que trabaja en una empresa en calidad de empleado recibiendo por su trabajo pago por concepto de sueldo, sujeto a un horario determinado.

Actualmente el campo de acción para un Contador Público es amplio, pues las empresas o personas individuales necesitan llevar el control financiero, la realización de trámites, asesoría en el área financiera y fiscal, análisis económicos, estrategias de mejora continua.

“A manera de metáfora podemos decir que el campo de actuación profesional es una gran manzana a la que partimos en dos mitades: una de ellas colocaríamos el trabajo independiente y en la otra el dependiente.

#### **3.4.1 Trabajo Independiente**

A la mitad de la manzana que le corresponde el ejercicio independiente podemos hacerlo varios cortes, de los cuales resaltarán las siguientes posibilidades (de manera enunciativa, no limitativa).

**Despacho contable** Puede estar conformado por un solo contador público o un grupo de colegas y profesionales afines, que brinden los siguientes servicios: (32:14)

**a) Contabilidad**

- a) "Implantación de sistemas de contabilidad.
- b) Registro y captura de transacciones y presentación de los respectivos estados financieros.
- c) Elaboración de estados financieros para fines específicos, por ejemplo, solicitud de créditos bancarios y de cualquier otro tipo.
- d) En general, todo lo referente a servicios contables-financieros, lo que incluye la determinación de los impuestos a pagar por sus clientes, materia que en la actualidad reviste un especial interés.

**b) Auditoría**

- a) Financiera
- b) Fiscal
- c) Administrativa

**c) Finanzas**

- a) Análisis e interpretaciones de estados financieros
- b) Políticas financieras de la entidad (sic)
- c) Compra de inversiones en valores negociables
- d) Trámites ante instituciones de créditos, seguros y fianzas.

**d) Consultoría**

- a. En cualquier rama, de manera general
- b. O particular, como impuestos, contabilidad, auditoría, costos finanzas, etcétera.

### **e) Docencia**

Actividad cuyo objetivo es divulgar y transmitir los conocimientos contables necesarios para formar a las futuras generaciones de contadores públicos que consolidaran la profesión con altos contenidos de ética y calidad.

### **f) Investigación**

Otra manera de trabajar es la búsqueda de nuevas propuestas y alternativas de solución a los problemas a los que día a día se enfrenta nuestra actividad profesional. Todo esto basado en la premisa de que la contabilidad no es una ciencia o técnica estática, cuyos principios, reglas y demás elementos integrantes de su doctrina no son verdades inamovibles, sino soluciones adecuadas al momento y a las circunstancias.”(32:15)

## **3.4.2 Trabajo dependiente**

“Por lo que respecta a la mitad de la manzana que corresponde al trabajo dependiente, la dividiremos en dos mitades. En una se encuentra el sector privado y en el otro el sector público.

**Sector privado** En esta área existe una gran diversidad de empresas, como las comerciales, industriales, de servicios, de asesoría financiera, turismo, etc (sic). En las empresas privadas se puede desarrollar cualquier actividad u ocupar cualquiera de los puestos que se mencionan más adelante. La lista propuesta no guarda ningún orden jerárquico ya que todas las actividades revisten su propia complejidad y especificidad según las labores que se

deben desarrollar, en las que se optimice el potencial propio y proporcione satisfacción personal.

1. Contador general
2. Contralor
3. Director o gerente de finanzas
4. Director o gerente de presupuesto
5. Contador de impuestos
6. Contador de costos
7. Auditor interno
8. Contador de nóminas
9. Contador de cuentas por cobrar o por pagar
10. Director general
11. Gerente general (32:15)

**Sector público:** Prestando sus servicios en las diferentes dependencias gubernamentales.

**Tabla 5**  
**Áreas de desempeño profesional**

<b>Contabilidad</b>	<b>Contraloría</b>	<b>Tesorería</b>	<b>Auditoría</b>	<b>Fiscal financiera</b>	<b>Dirección financiera</b>
Contabilidad general	Control interno	Crédito y cobranzas	Financiera	Planeación (sic) fiscal financiera	Dirección financiera
Contabilidad de costos	Presupuestos	Manejo de efectivo	Interna	Determinación de impuestos	Manejo de los mercados de dinero y capitales nacionales e internacionales.

**Continuación...**

<b>Contabilidad</b>	<b>Contraloría</b>	<b>Tesorería</b>	<b>Auditoría</b>	<b>Fiscal financiera</b>	<b>Dirección financiera</b>
Información financiera	Análisis interpretación financiera	Liquidez y uso de efectivo	Operacional	Defensa del contribuyente	Planeación Financiera
Sistemas contables de cómputo	Contraloría	Flujos de efectivo	Integral	Sector público	Obtención de Recursos
Contabilidad internacional	Manejo de riesgos	Manejo de riesgos	De fraudes	Participación en elaboración de leyes y reglamentos fiscales.	Aplicación de Recursos
Consultoría y auditoría	Consultoría y auditoría	Consultoría y auditoría	De sistemas	Consultoría y auditoría	Control de los recursos
			Gubernamental		Uso eficiente de activos
			Fiscal		Determinación de políticas financieras
			Ecológica		Formulación y evaluación de proyectos de inversión.

**Continuación...**

<b>Contabilidad</b>	<b>Contraloría</b>	<b>Tesorería</b>	<b>Auditoría</b>	<b>Fiscal financiera</b>	<b>Dirección financiera</b>
			Funciones del comisario		Toma de decisiones financieras
			Consultoría y auditoría		Finanzas públicas
					Consultoría y auditoría

Fuente: Romero. A. 2014. Área de desempeño profesional. Tabla 1.5. Principios de contabilidad. Quinta edición.

### **3.5 Servicio de Consultoría**

“La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.” (24:9)

### **3.5.1 Fases de la consultoría**

Las fases de la consultoría son las siguientes

- Preparativos
- Diagnóstico
- Planificación de la acción
- Aplicación
- Terminación

#### **a) Preparativos**

“Los preparativos constituyen la fase inicial en todo proceso y contrato de consultoría. Mientras se están realizando, el consultor y el cliente se reúnen, tratan de aprender lo más posible el uno del otro, examinan y definen la razón por la que se ha recurrido al consultor y, sobre esa base, convienen en el alcance de la tarea asignada y en el enfoque que se ha de adoptar. Los resultados de estos contactos, conversaciones y exámenes iniciales y la planificación se reflejan luego en el contrato de consultoría, cuya firma se considera como la terminación de esta fase inicial.

Los preparativos son en gran parte una etapa de adaptación. El cliente quiere asegurarse de que está tratando con el consultor adecuado y el consultor ha de estar convencido de que es la persona apropiada o de que la suya es la organización de consultoría competente para abordar los problemas de ese cliente particular. Esa búsqueda de correspondencia puede resultar difícil técnicamente, pero a veces existen otros problemas psicológicos aún más difíciles. El cliente ha llamado al consultor, o accedido a tomar en consideración su oferta, y al hacerlo ciertamente perseguía alguna finalidad. Puede ser que se haya dirigido al consultor con grandes

esperanzas, o considerándolo como un último recurso en una situación de crisis. No obstante, el consultor es una persona ajena a la organización cliente. Puede haber desconfianza, incertidumbre e inquietud. El consultor se ha encontrado quizá en situaciones análogas antes. Sabe, no obstante, que sus éxitos del pasado con otros clientes no significan en modo alguno una garantía de que se repetirá el éxito. Además, el cliente puede haber decidido hablar con varios consultores antes de elegir a uno para el cometido.”  
(24:157)

### **b) Diagnóstico**

“El diagnóstico, que es la segunda fase del proceso de consultoría, constituye en realidad la primera fase plenamente operativa. Su objetivo es examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema. Una meta igualmente importante consiste en examinar las relaciones entre el problema de que se trate y los objetivos y resultados globales alcanzados por la organización cliente, y averiguar la capacidad potencial del cliente para efectuar cambios y resolver el problema con eficacia.

El trabajo de diagnóstico debe partir de un marco conceptual claro. Iniciar unas investigaciones amplias y costosas sin ese marco podría resultar una empresa arriesgada. En cualquier organización el consultor descubre un conjunto de problemas de importancia e índole diversas: técnicos y humanos, patentes y ocultos, sustanciales y triviales, reales y potenciales. Oirá numerosas críticas en cuanto a la índole de los problemas principales y lo



que habría que hacer al respecto. Al diagnosticar el problema, el consultor estará constantemente expuesto al peligro de tomar una dirección equivocada, de dejarse influir indebidamente por las opiniones manifestadas por otros y de reunir datos interesantes pero innecesarios pasando en cambio por alto hechos esenciales e ignorando algunas dimensiones importantes de un problema complejo o de nuevas oportunidades interesantes.

Se considera a veces que el diagnóstico consiste en reunir, escrutar y analizar ingentes cantidades de datos, con inclusión de muchos que no tienen relación alguna con el objetivo del cometido. Esta es, no obstante, una concepción errónea. Aunque es cierto que no puede haber diagnóstico sin datos y hechos, es también cierto que: a) el diagnóstico abarca mucho más que una recopilación y análisis de datos; y b) un diagnóstico eficaz se circunscribe a determinados datos y se concentra de manera coherente con los objetivos del proyecto.

En principio, el diagnóstico de un problema no incluye la puesta en práctica de soluciones. Esto se llevará a cabo en la fase siguiente de planificación de la acción. El diagnóstico puede incluso desembocar en la conclusión de que el problema no tiene solución o de que el objetivo buscado no se puede alcanzar y el problema no justifica el esfuerzo.

Con todo, en la práctica suele ser difícil o improcedente hacer una estricta distinción y trazar una línea divisoria entre las fases de diagnóstico y planificación de la acción e incluso de ejecución del proceso de consultoría. No es sólo que el diagnóstico establezca las bases para el trabajo que se efectuará a continuación, sino que con él se pondrán al descubierto y se analizarán posibles soluciones. En las entrevistas puede resultar imposible y poco conveniente limitarse a examinar los problemas y sus causas, evitando

cuidadosamente abordar un contexto más amplio y las posibles soluciones. En consecuencia, las actividades que en nuestro texto están separadas por razones metodológicas tendrán que ser agrupadas por el consultor en funciones de una manera práctica, que es probable produzca resultados en el caso particular del cliente.” (24:188)

### **c) Planificación de la acción**

“Con la planificación de la acción, el proceso de consultoría entra en su tercera fase. Esta incluye la elaboración de soluciones al problema diagnosticado, la elección entre las soluciones posibles, la presentación de propuestas al cliente y la preparación para la aplicación de la solución aceptada por el cliente. Se ha de tener siempre presente la continuidad entre el diagnóstico y la planificación de la acción. Los fundamentos de una planificación eficaz de la acción descansan en un trabajo de diagnóstico excelente, es decir, en la determinación y el análisis de los problemas y objetivos, y estimulan u obstaculizan el proceso de modificación en la organización cliente. El diagnóstico proporciona una orientación básica para las actividades de planificación de la acción. No obstante, a pesar de esta insistencia en la continuidad y en la necesidad de basar la planificación de la acción en el diagnóstico, existen considerables diferencias de enfoque y metodología. Ya no se insiste en un trabajo analítico, sino en la innovación y la creatividad. El objetivo no es encontrar más datos y otras explicaciones de la existencia de un problema u otro, sino dar con algo nuevo. Como es obvio, no todas las soluciones a los problemas de los clientes entrañarán enfoques innovadores. A menudo no es necesario encontrar soluciones totalmente distintas porque las soluciones ya existen en alguna parte; basta con hallarlas y trasplantarlas.” (24:229)

#### **d) Aplicación**

“La aplicación, cuarta fase del proceso de consultoría, es la culminación de los esfuerzos conjuntos del consultor y del cliente. Aplicar cambios que son mejoras reales desde el punto de vista del cliente es el objetivo fundamental de cualquier tarea de consultoría. El consultor desea también ver que sus propuestas no sólo son bien recibidas en reuniones con el cliente, sino puestas en práctica con buenos resultados. Si no hay aplicación, el proceso de consultoría no puede considerarse completado. Esta es la situación, si el cliente no acepta las propuestas del consultor presentadas al final de la fase de planificación de las medidas. Demuestra que la tarea ha estado mal realizada por ambas partes. Si el consultor y el cliente colaboran estrechamente durante las fases de diagnóstico y de planificación de la acción, el cliente no puede rechazar propuestas que son el fruto de un trabajo conjunto. Si existe alguna duda acerca del enfoque del trabajo del consultor durante la planificación de las medidas y acerca de la viabilidad de las propuestas que se presentarán, se deben adoptar de inmediato medidas correctivas, sin esperar a que se hayan aprobado definitivamente las propuestas. Puede también suceder que el consultor no halle ninguna solución al problema de su cliente. Quizá el problema, tal como se ha formulado, no tiene solución (verbigracia, la meta establecida era demasiado ambiciosa y poco realista). Esa situación se debería también descubrir y el trabajo sobre las propuestas se reorientaría en una etapa anterior con el fin de que la planificación de las medidas produzca propuestas realistas sobre cómo abordar un problema replanteado.” (24:247)

- **Contenido del informe de aseguramiento**

Para lo cual se describe el numeral 49 de la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento NIEA 3000, el cual establece lo siguiente:

“El informe de aseguramiento debe incluir los siguientes elementos básicos:

- a) Un título que indique claramente que se trata de un informe de aseguramiento independiente: un título adecuado facilita la identificación de la naturaleza del informe de aseguramiento y permite distinguirlo de informes emitidos por otros, como aquéllos que no tienen que cumplir los mismos requerimientos de ética que el profesional ejerciente.
- b) Un destinatario: el destinatario identifica al usuario o a los usuarios a quienes se dirige el informe de aseguramiento. Siempre que sea factible, el informe de aseguramiento se dirige a todos los usuarios a quienes se destina, pero en algunos casos pueden existir otros usuarios.
- c) La identificación y descripción de información sobre la materia objeto de análisis y, en su caso, la materia objeto de análisis; por ejemplo incluye:
  - el momento o el periodo de tiempo con el que se relaciona la evaluación o medida de la materia objeto de análisis;
  - en su caso, el nombre de la entidad (sic) o componente de la entidad (sic) con el que se relaciona la materia objeto de análisis y
  - una explicación de las características de la materia objeto de análisis o de la información sobre la materia objeto de análisis que deberían conocer los usuarios a quienes se destina el

informe, y el modo en que dichas características pueden influir en la precisión de la evaluación o medida de la materia objeto de análisis aplicando los criterios establecidos, o lo convincente que es la evidencia disponible. Por ejemplo:

- El grado en el cual la información sobre la materia objeto de análisis es cualitativa frente a cuantitativa, objetiva frente a subjetiva o histórica frente a prospectiva.
- Los cambios en la materia objeto de análisis u otras circunstancias del encargo que afectan a la comparabilidad de la información sobre la materia objeto de análisis de un periodo a otro.

Cuando la conclusión del profesional ejerciente se expresa haciendo referencia a la afirmación de la parte responsable, esa afirmación se adjunta al informe de aseguramiento, se reproduce en el informe de aseguramiento o se hace referencia en el mismo a una fuente que esté disponible para los usuarios a quienes se destina el informe [...]

- l) El nombre de la firma o del profesional ejerciente y una localidad específica que generalmente es la ciudad en la que se encuentra la oficina que es responsable del encargo. Esto informa a los usuarios a quienes se destina el informe, la persona o la firma que asume la responsabilidad.” (14:77)

#### **e) Terminación**

“La terminación es la quinta y última fase del proceso de consultoría. Se ha de poner fin a toda tarea o proyecto una vez que su propósito se ha alcanzado y que la ayuda del consultor ya no se necesita.

No basta con ejecutar el trabajo de manera profesional. La retirada tiene que ser también profesional: su momento oportuno y su forma se han de elegir adecuadamente y todos los compromisos se deben cumplir para la mutua satisfacción del cliente y el consultor.

Es el consultor quien tiene la responsabilidad primordial de sugerir en qué momento y de qué forma debe retirarse de la organización cliente. Ha de recordar que el cliente puede tener dudas en cuanto al momento correcto para terminar el proyecto, en particular si la presencia del consultor ha contribuido claramente a introducir mejoras importantes en la gestión y el cliente se ha acostumbrado a solicitar su asesoramiento sobre cuestiones importantes. El cliente puede considerarse más seguro si el consultor sigue estando a disposición para ayudarlo ante cualquier nuevo problema que pueda surgir. Sin embargo, esto podría poner al cliente en una dependencia excesiva del consultor, el cual, empleando una analogía, funcionaría como la muleta que necesita un paciente permanentemente inválido, en lugar de funcionar como un ortopedista que ayuda a su paciente a recuperar todas sus capacidades físicas.

La terminación se refiere a dos aspectos importantes del proceso de consultoría: el trabajo para el que se llamó al consultor y la relación consultor-cliente.

En primer lugar, la retirada del consultor significa que el trabajo en el que ha participado:

- ha quedado completado;
- se interrumpirá;
- se proseguirá, pero sin la ayuda del consultor.

Al decidir poner fin a la tarea, el consultor y el cliente deben manifestar con claridad cuál de esas tres formas de terminación se aplica a su caso particular. No debe haber ninguna ambigüedad al respecto. No beneficia a nadie que el consultor esté convencido de que ha realizado un buen trabajo, mientras que el cliente sólo espera que el consultor se vaya para poner fin al proyecto. Por ese motivo, el consultor y el cliente deben determinar de forma conjunta si la tarea se debe calificar de éxito, fracaso o en alguna categoría entre esos dos extremos.

En segundo lugar, la retirada del consultor pone fin a la relación consultor-cliente. La atmósfera y la forma en que esa relación se interrumpe influirán en la motivación del cliente para continuar el proyecto y en su actitud con respecto al uso futuro de la misma organización de consultoría. A este respecto, el cometido no debe terminar con sentimientos dudosos y mixtos. Lo ideal es que las relaciones que han existido durante la tarea hayan dado satisfacción a ambas partes. El cliente debe estar convencido de que ha contado con un buen consultor, a quien volvería a recurrir gustosamente. El consultor debe pensar que ha disfrutado de confianza y respeto y que volver a trabajar para el mismo cliente sería una nueva experiencia estimulante. La relación tiene también una dimensión financiera: ambas partes deben considerar que se ha pagado el precio justo por el servicio profesional suministrado.

En general, los consultores profesionales atribuyen suma importancia a la forma en que terminan sus encargos. Las últimas impresiones son muy importantes y un rendimiento excelente al final del cometido deja la puerta abierta para futuros trabajos.” (24:265)

### **3.6 El auditor en la elaboración de manuales**

Debido a la necesidad de disponer información financiera oportuna, evaluar la situación financiera de las empresas, realizar y evaluar sus flujos de efectivo, evaluar las modificaciones que experimentan la inversión de los propietarios o accionistas, entre otros; el Contador Público y Auditor para el desarrollo de su trabajo implementa y emplea diversas herramientas, procedimientos, sistemas de registros, manuales, políticas que le faciliten su trabajo.

Por tal razón, por su amplia experiencia en procedimientos contables, control, organización, entre otras, se hace indispensable su participación en la elaboración de catálogos de cuentas, manuales de políticas y procedimientos para el adecuado desarrollo de las actividades de cada uno de los departamentos que conforman la empresa, permitiendo llevar un control y registro.

Muchas pequeñas y medianas empresas carecen de manuales en donde se encuentren establecidos los procedimientos de forma sistemática, tanto las acciones como las operaciones que deben seguir para llevar a cabo las funciones de forma adecuada; cuya ausencia puede incidir directa o indirectamente en la inadecuada administración y desempeño de la empresa.

#### **3.6.1 Definición de manual**

Un manual es un documento que contiene plasmado en forma ordenada y sistemática cada una de las actividades, procedimientos y normas para la correcta ejecución de las operaciones en una empresa; lo cual permitirá llevar un adecuado control de las acciones del personal, de las políticas,



procedimientos establecidos, y cualquier otra práctica de una manera sencilla, directa y uniforme.

Los manuales bien definidos pueden ser de gran utilidad para las empresas que hacen uso de ellos, ya que sirven de guía para los responsables de la ejecución de las actividades, también como medios de comunicación, logrando con ello estandarizar los diversos procedimientos que intervienen en las operaciones ya sean habituales o no de una empresa.

“Se entiende por manual el material escrito en forma sistemática que muestra las diversas actividades que deben cumplirse por los recursos humanos de una organización y la forma en que deben realizarse estas actividades, tanto en forma conjunta como separada.

Existen cinco tipos de manuales que se han empleado en las empresas:

1. Manual de organización.
2. Manual de política y procedimientos.
3. Manual para técnicos.
4. Manual de personal.
5. Manual de propósitos múltiples.” (15:127)

### **3.6.2 Objetivos de los manuales**

Dentro de los objetivos que persiguen los manuales, se pueden citar los siguientes:

- “Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- 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 negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la entidad (sic).
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.” (15:194)

### **3.6.3 Importancia de los manuales**

Lo primordial de los manuales es que a través de ellos se logra llevar un registro uniforme y secuencial de los procedimientos que se deben seguir en el desarrollo de una operación.

La función de los manuales de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando los responsables de realizar dichas operaciones.

Asimismo tienen como finalidad de describir cada uno de los procedimientos para uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

### **3.7 Manual de políticas y procedimientos**

Como todo manual de procedimientos, los manuales de políticas y procedimientos son instrumentos de información en los que se consigna en forma sistemática y cronológica, incluyendo las normas que regulan los pasos y operaciones que intervienen en el desarrollo de una actividad.

“Un manual de políticas y procedimientos es aquél que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En éste se deben contestar las preguntas acerca de lo que hace (políticas) y como (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).

En algunas organizaciones del sector público o grandes empresas pueden ser convenientes generar el manual de políticas y procedimientos por separado. En el caso de empresas pequeñas, un solo manual para toda la organización puede ser suficiente. Sin embargo, dado que la mayoría de las

organizaciones tienen definidos los principales procesos o las principales áreas del negocio (recursos humanos, finanzas, calidad, producción, ingeniería, proyectos, administración) es conveniente, por aspectos de control y facilidad del manejo de la información, que cada área tenga su propio manual de políticas y procedimientos. En el caso de que un área sea demasiado grande y maneje áreas o departamentos más pequeños, se podría decidir autorizar también a éstos a tener sus propios manuales para asegurar consistencia en toda la organización; las únicas personas autorizadas para aprobar políticas y procedimientos son los responsables, directores o gerentes del primer nivel jerárquico.

Por supuesto, cada área sólo incluirá en su manual las políticas y procedimientos con los que esté directamente relacionada, es decir tendrá solamente aquellos documentos, por sus funciones, maneje con cotidianidad, sean políticas y procedimientos que su propia área haya generado o que estén directamente relacionados con otras. Cualquier desarrollo de los manuales podrá elaborar políticas o procedimientos, siempre y cuando se le brinde una capacitación adecuada.

Si el manual estuviera plasmado en papel, la división de sus capítulos estará en función de las actividades y responsabilidades que realiza dicha área, es decir, a pesar de que en todas las áreas haya manuales de políticas y procedimientos, los contenidos de cada uno de ellos serán distintos. Aunque, por supuesto, habrá políticas y procedimientos que estén repetidos en más de un área, debido al alcance de éstos. Pero si el manual estuviera en una red local o un sistema electrónico, la organización decidirá de acuerdo con los privilegios a quienes les permitirá la consulta, modificación o impresión de los documentos.

La elaboración de manuales de políticas y procedimientos implica, en primer lugar, hacer los mapeos de proceso para definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización”.  
(1:69)

Se concluye que un manual de políticas y procedimientos, es un instrumento que las empresas elaboran y emplean en el desarrollo de cada una de las actividades, con el fin de estandarizar las políticas, procedimientos o bases, acciones a emplear en la ejecución de dichas actividades. Logrando con ello uniformidad, adecuado control; permitiéndoles identificar cualquier falla que se pueda presentar, para tomar acciones inmediatas.

### **3.7.1 Contenido de un manual de políticas y procedimientos**

Éste tipo de manuales únicamente deben contener los pasos o procedimientos necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables; no deben de ir sobrecargados de procedimientos superfluos, entre más sencillo, conciso y profundo será suficiente para su correcto funcionamiento.

#### **Identificación**

“Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos:

1. Logotipo de la organización
2. Nombre de la organización
3. Denominación y extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de ésta.”  
(16:202)
4. “Lugar y fecha de elaboración

5. Numeración de páginas.
6. Sustitución de páginas (actualización de información)
7. Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.”  
(16:203)

### **Prólogo, introducción o ambos**

“El prólogo es la presentación que hace el manual de la organización, preferentemente al más alto nivel jerárquico. La introducción es una exposición de lo que el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente

### **Índice**

Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

### **Contenido**

“Lista de procedimientos que integran el contenido del manual. En el caso de un manual general debe incluir todos los procedimientos de la organización; en el caso de un manual específico, sólo los procedimientos de un área o unidad administrativa. En particular, cada procedimiento debe contener la información siguiente:

- a) **Objetivo** Explicar el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.

- b) Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos** Esfera de acción que cubre el procedimiento.
- c) Responsables** Área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento.
- d) Políticas o normas de operación** Criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.
- e) Concepto** Palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento cuyo significado o referencia, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta del manual.
- f) Procedimiento (descripción de las operaciones)** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo.” (16:204)

## **Diagramas de Flujo**

“Estos diagramas, que también se conocen como flujogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso.

## **Formularios o impresos (formas)**

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan después de los diagramas de flujo, que a su vez se menciona, por lo regular, en el apartado de “concepto” En cada espacio que deba ser llenado debe incluirse un número consecutivo encerrado en un círculo.

## **Instructivos**

Cuando las formas no incluyen instrucciones de llenado es conveniente elaborar un instructivo que incluya el número de referencia, que corresponde al número consecutivo encerrado en un círculo en las formas; el título que se identifica al área, que es el nombre del apartado en el formulario donde se colocó el número encerrado en un círculo y las instrucciones para su llenado, que es una breve descripción del texto que se anota al llenar el formulario”.

(16:206)

### **3.7.2 Fases para la elaboración de manuales**

Para elaborar un manual cualquiera que sea, se deben desarrollar una serie de fases o etapas; se explican brevemente a continuación:

#### **a) Planificación del Trabajo**

En esta etapa se conforma un grupo de trabajo encargado de la elaboración de los manuales. Se deberá nombrar un coordinador o responsable quién conducirá el trabajo del grupo con el fin de mantener la uniformidad del contenido y presentación de la información.



También esta fase se establece cuáles serán las herramientas metodológicas que se utilizarán para obtener la información para elaborar los manuales, así como el tipo de información que se va a requerir y el cronograma de las actividades a desarrollar para la elaboración de los manuales.

### **b) Búsqueda de la Información**

Ya teniendo la planificación del trabajo, se comienza a recabar la información necesaria para la elaboración de los manuales, según las herramientas metodológicas establecidas previamente y las técnicas investigativas seleccionadas.

Dentro de las fuentes de información más comunes, cabe mencionar las siguientes:

- Archivos de la empresa
- Ejecutivos, directores y colaboradores

Los métodos y técnicas para compilar la información son:

- Encuestas
- Cuestionarios
- Investigación documental
- Observación directa

### **c) Análisis de la Información**

Una vez que se haya obtenido la información necesaria para la elaboración del manual, esta deberá ser organizada y analizada de manera que presente un orden lógico para el desarrollo del manual.

#### **d) Elaboración del Manual**

Se establece, en esta fase, el diseño y la presentación que se utilizará para elaborar el manual, para ello se debe considerar:

- La redacción del documento, analizar a quienes va dirigido el manual, para manejar un vocabulario claro, preciso y comprensible para todos los usuarios del mismo.
- La elaboración de diagramas, por ejemplo diagramas de flujo, entre otros.
- El formato, asegurándose de que la información presentada guarde una secuencia lógica, que haya uniformidad de letra, y que su redacción sea comprensible, entre otros aspectos de forma.

#### **e) Validación**

Una vez elaborado el manual, se debe presentar al encargado de la empresa, para que procedan a validar si la información presentada corresponde con las responsabilidades, atribuciones, funciones y actividades que realiza la empresa; como a la o las áreas administrativas a la cual va dirigido el manual.

#### **f) Autorización**

Posterior a la validación del manual se debe formalizar el mismo. En este punto, el responsable de la empresa deberá autorizar el manual, de manera que se pueda comenzar con la reproducción, difusión y distribución del mismo, a nivel general o al área correspondiente.

### **g) Difusión y distribución**

Una vez validado y autorizado un manual, es muy importante que se distribuya el mismo entre las áreas administrativas correspondientes, con el propósito que los gerentes y personal a cargo de las funciones del área, lo tengan a su disposición, conozcan el documento, y lo utilicen en el desarrollo de sus actividades.

### **h) Revisión y Actualización**

Los manuales son objeto de revisiones periódicas, y por lo tanto, deben ser flexibles a los cambios que se produzcan en las empresas, para ello, se debe mantener un registro de las modificaciones y actualizaciones respectivas, con el fin de que se acoplen a las operaciones actuales de las empresas que los emplean.

Es importante dejar claro, que no existe un único modelo establecido para realizar un manual.

### **3.7.3 Diagramas de flujo**

Los diagramas de flujo son representaciones gráficas de procedimientos previamente establecidos para el desarrollo de una actividad, describiendo cada uno de los pasos, operaciones, tiempos, responsables que intervienen, con su respectiva función, entre otros; empleando para el desarrollo de los mismos gráficos para identificar cada tipo de operación: inicio, fin, toma de decisión, archivo, conector de página, demora, entre otros.

“Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la

interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación de causa-efecto que prevalece entre ellos.

Este recurso constituye un elemento de decisión invaluable para individuos y organizaciones de trabajo; para aquéllos, porque pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que fortalece sus capacidades de decisión. Para las organizaciones, porque les permite dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponerse en partes procesos complejos, lo cual facilita su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo.” (16:234)

“Los diagramas de procedimiento, conocidos también como flujo-gramas o diagramas de flujo, son representaciones gráficas de hechos, actividades, situaciones, relaciones o trabajos; utiliza símbolos de sucesiones cronológicas, secuenciales y de flujo para mostrar las operaciones necesarias de cualquier actividad y mejorar su efectividad. Involucran métodos y sistemas de trabajo; detallan la manera exacta de ejecutar actividades precisas, estableciendo el mejor método para realizar el trabajo. Se grafica la serie de actividades determinadas por secuencias cronológicas y pasos operativos, dando un orden definido al sistema. En el proceso de recorrido se representan todas las operaciones, transporte, inspecciones, demoras, y almacenaje que tienen lugar.

Se utilizan para simplificar el trabajo, mejorar las operaciones, eliminar demoras y distribuir las cargas. La secuencia del proceso es:

1. Ubicar o escoger el procedimiento que requiere un análisis
2. Graficar los pasos y etapas del trabajo.

3. Revisar el procedimiento graficado; realizar los cambios y mejoras requeridas.
4. Implementar el nuevo procedimiento más efectivo.” (15:138)

#### **a) Símbolos utilizados en los diagramas de flujo**

“Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico incoherente o no accesible transmite un mensaje deformado e impide comprender el procedimiento que se pretende estudiar. De allí con la necesidad de contar con símbolos que tengan un significado preciso, y de convenir reglas claras para utilizarlos.

Los símbolos de diagramación que se emplean internacionalmente son elaborados por las instituciones siguientes:

1. American Society of Mechanical Engineers (ASME), que ha desarrollado los símbolos [...], los cuales, a pesar de que son aceptados en áreas de producción, se emplean escasamente en el trabajo de diagramación administrativa, pues se considera que su alcance no se enfoca en los requerimientos de esta materia.
2. El American National Standard Institute (ANSI) ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de la cual se emplean algunos símbolos para diagramas de flujo administrativo.
3. La International Organization for Standardization (ISO) ha elaborado una simbología para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes de acuerdo con las normas ISO 9000:2000
4. Instituto Alemán de Estandarización. Deutsches Institut für Normung e. V. (DIN) ha desarrollado una simbología para la norma del manejo de información de la familia de las normas ISO.” (16:234)

**CAPÍTULO IV**  
**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACIÓN DE UN**  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE**  
**CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE**  
**PRODUCTOS PARA LABORATORIO CLÍNICO**  
**(CASO PRÁCTICO)**

**4.1 Antecedentes**

La empresa objeto de estudio, pertenece al sector privado, constituida en junio del año 1997, la cual se dedica a la comercialización de productos para laboratorio clínico.

Esta organizada como una sociedad mercantil e inscrita en el Registro Mercantil y en la Superintendencia de Administración.

Por la cantidad de colaboradores e ingresos anuales, se puede decir que es una empresa relativamente pequeña, ya que cuenta con menos de 20 colaboradores, entre los cuales cabe mencionar, gerencias, personal administrativo, representantes de venta, mensajeros-repartidores, personal de limpieza, adicional a ello, se adquieren servicios como staff.

Dispone de un equipo de profesionales con amplia experiencia en las mejores prácticas de laboratorio, como también en Microbiología, Bioquímica y Química para ofrecer a los clientes no solo productos de reconocido prestigio mundial, sino el enfoque moderno e integral de *proveedor de laboratorio*, brinda servicios de instalación de equipos, entrenamiento y

capacitación para la adecuada utilización del equipo, soporte post-venta y servicio profesional continuo.

Actualmente la empresa, no dispone de políticas y procedimientos preestablecidos para el desarrollo de las actividades que intervienen en el área de cuentas por cobrar, por tal razón han requerido de servicios de un contador externo para la elaboración del mismo; dicha ausencia incide directamente en la inadecuada administración de las cuentas por cobrar, hecho que se pudo constatar por medio de observación directa, a través de interrogatorios realizados al personal involucrado e información proporcionada por el Gerente General de la empresa.

Los responsables del área efectúan sus operaciones sin ningún manual, debido a que esto no había sido tan indispensable ya que anteriormente el volumen de las operaciones era bajo, pero hace un tiempo atrás se ha tenido la necesidad de implementar un manual que les sirva de guía, facilitando con ello realizar las actividades de manera estandarizada; para tener una eficiente administración del área.

### **Misión**

Ofrecer a nuestros clientes las mejores y más reconocidas marcas internacionales en el ámbito de control de calidad y buenas prácticas de laboratorio, ayudándoles a alcanzar sus objetivos en materias regulatorias en la industria farmacéutica, académica e investigación, así como inocuidad alimentaria en la industria de alimentos.

Ofrecer a nuestros clientes atención personalizada, buen servicio y nuestra capacidad técnica y profesional, desarrollando así relaciones duraderas, con el proveedor y clientes.

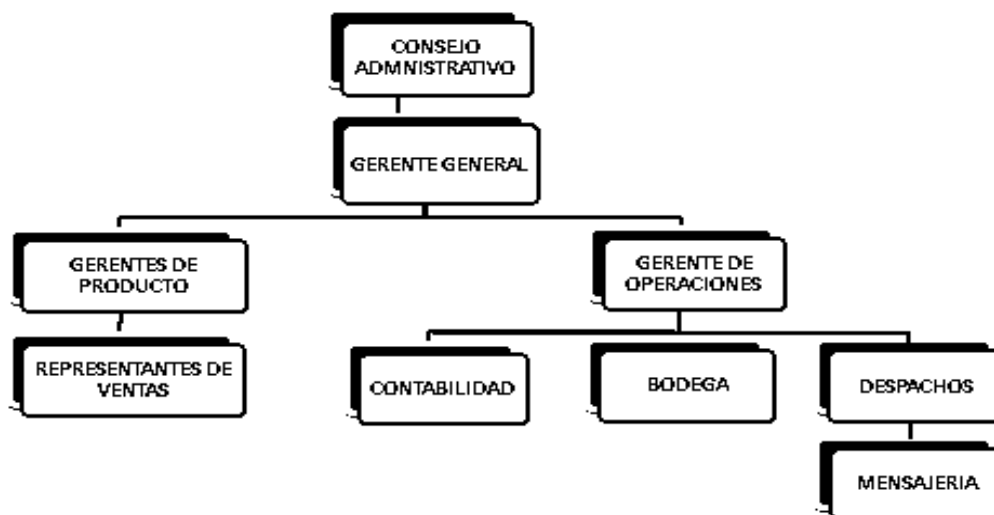
### **Visión**

Ser el proveedor con mayor presencia y prestigio en Guatemala y Centroamérica, en el entorno del cumplimiento de las más altas exigencias en seguridad alimentaria y de las buenas prácticas de laboratorio, así como alcanzar el liderazgo en la difusión de la tecnología y procedimientos más avanzados en el campo de la academia e Investigación.

### **Estructura Organizacional**

La empresa Comercializadora La Mejor, S.A. se encuentra organizada, tal como lo muestra el siguiente organigrama.

**Figura 2**  
**Organigrama Actual**



Fuente: Organigrama presentado por Gerencia General



## 4.2 Solicitud de servicios

**LA MEJOR**

**Comercializadora La Mejor, Sociedad Anónima  
Km. 10.5 Carretera a El Salvador Empresarial  
Eskala Local 20, Fraijanes, Guatemala  
Teléfono 44369896**

Guatemala 15 de diciembre de 2017

Señores  
J & G Consultores Profesionales y Asociados  
Contadores Públicos y Auditores  
Presentes.

Respetables señores:

Cordialmente solicitamos de sus servicios profesionales para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar, que nuestra empresa Comercializadora La Mejor, S.A. necesita, debido a que no tiene manuales para el desarrollo de sus actividades, especialmente del área en mención; la actividad económica es la comercialización de productos para laboratorio clínico.

Quedamos a la espera de sus gratas noticias.

Atentamente,



Licenciado Carlos Duarte  
Gerente General  
Comercializadora La Mejor, S.A.

#### **4.3 Propuesta de servicios profesionales**

##### **J & G CONSULTORES PROFESIONALES Y ASOCIADOS CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES**

**5ta. Calle 12 avenida Zona 10 Guatemala, Guatemala**

**Teléfono 41815418**

Guatemala 18 de diciembre de 2017

Licenciado  
Carlos Duarte  
Gerente General  
Comercializadora La Mejor, S.A.

Respetable Licenciado:

Por medio de la presente queremos agradecerle la oportunidad que brinda a nuestra firma para cotizar los servicios de consultoría, en la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar para la empresa que usted representa.

De acuerdo a su referencia de fecha 15 de diciembre de 2017, presentamos la propuesta de servicios profesionales de la manera siguiente:

#### **Historia de la Firma**

##### **J & G CONSULTORES PROFESIONALES Y ASOCIADOS**

Fundada desde el año de 1990 por el actual socio y director Nicolás Contreras, el compromiso de la Firma ha sido el de prestar a sus clientes el más completo y profesional servicio de Auditoría con absoluta integridad y de acuerdo a las normas establecidas por la profesión.

Dentro de los servicios básicos que brinda la Firma se detallan los siguientes: Auditoría, Consultoría, Asesoría Financiera, Legal, Administración de riesgos, Servicios Fiscales, entre otros.

Estamos conformados por 05 socios, Contadores Públicos y Auditores que cuentan con amplia experiencia; con aproximadamente 30 colaboradores, distribuidos en las diferentes áreas de servicio como Directores, Gerentes, Supervisores, y Asistentes con distintos niveles de experiencia y formación profesional, lo que permite distribuir el trabajo para cumplir con las necesidades y exigencias de nuestros clientes.

La experiencia acumulada a lo largo de los años, es resultado del trabajo constante de todos y cada uno de los que conforman las divisiones de la firma, para así, ofrecer resultados con altos estándares de calidad mundial.

## **1. Objetivo**

El objetivo del trabajo es la elaboración de un Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar en una empresa comercializadora de productos para laboratorio clínico.

## **2. Alcance de la revisión**

El trabajo está dirigido a la revisión del área de cuentas por cobrar de la empresa “Comercializadora La Mejor, S.A.”, para evaluar los procedimientos que actualmente se emplean, las debilidades más significativas que afectan las operaciones del área, así como, detectar las necesidades y deficiencias con el fin de proponer las correcciones pertinentes y lograr el adecuado funcionamiento del área de cuentas por cobrar.

Durante el desarrollo del trabajo se realizarán algunas observaciones, entrevistas, cuestionarios, e indagaciones que fundamenten nuestras conclusiones con el fin de realizar los procedimientos idóneos.

La responsabilidad de Firma es entregar el Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar, debidamente validado y autorizado por el Gerente General de la empresa “Comercializadora La Mejor, S.A.”.

La distribución, difusión del Manual será responsabilidad de la empresa contratante, así como revisiones y actualizaciones que surjan posteriormente con su aplicación.

<b>Nivel de responsabilidad</b>		
<b>Fases del Manual</b>	<b>Firma</b>	<b>Cliente</b>
Planificación del Trabajo	X	
Búsqueda de la Información	X	
Análisis de la Información	X	
Elaboración de Manual	X	
Validación		X
Autorización		X
Difusión y Distribución		X
Revisión y Actualización		X

### **3. Metodología del trabajo**

Se han programado realizar visitas a sus instalaciones y tentativamente se han asignado las siguientes fechas, quedando a la espera de su debida confirmación:

<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>
Visita Preliminar	08 de enero de 2018
Trabajo de campo	del 15 al 19 de enero 2018
Discusión de borrador del manual	25 de enero de 2018
Visita Final y entrega del manual	31 de enero de 2018

#### **4. Carta de entrega de manual**

Como resultado del trabajo realizado se hará entrega de un manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar, siendo éste un instrumento administrativo que apoyará en el quehacer cotidiano de las diferentes actividades del área en mención; con el cuál se pretende estandarizar los procedimientos del área y tener una eficiente administración de cuentas por cobrar

#### **5. Honorarios**

Por el servicio de consultoría, nuestros honorarios profesionales ascenderían a: Q. 22,400.00 (veintidós mil cuatrocientos quetzales exactos) incluye el Impuesto al Valor Agregado, pagaderos de la manera siguiente:

- 50% al aceptar la propuesta
- 25% al inicio de la actividad
- 25% al hacer entrega del Manual de políticas y procedimientos para el área en mención.

#### **6. Equipo de trabajo**

El equipo de trabajo se integra por profesionales de nuestra firma.

Se detalla a continuación:

- Consultor Responsable Dávila Secaída, Jaqueline
- Consultor Supervisor Rodríguez Alvarado, Geovanny
- Consultor Senior Martínez González, Astrid
- Consultor Junior Álvarez Ramos, Karen
- Expertos Mazariegos Ventura, Sergio  
Mijangos Cano, Candy

Quedamos atentos a aclarar y/o ampliar cualquier contenido de la presente carta.

Saluda atentamente a usted,



Jaqueline Dávila  
Directora  
J & G Consultores Profesionales y Asociados

#### 4.4 Carta de aceptación del cliente

**LA MEJOR**

**Comercializadora La Mejor, Sociedad Anónima  
Km. 10.5 Carretera a El Salvador Empresarial  
Eskala Local 20, Fraijanes, Guatemala  
Teléfono 44369896**


Guatemala, 22 de diciembre de 2017

Directora  
Jaqueline Dávila  
J & G Consultores Profesionales y Asociados  
Presente.

Respetable Directora Dávila:

Por medio de la presente, se hace de su conocimiento que estamos de acuerdo a los términos descritos en su propuesta de servicios de fecha 18 de diciembre del corriente, para elaborar un manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar, adicional nos ponemos a su disposición para la información que necesite su personal.

Sin nada más que agregar, me despido atentamente,



Licenciado Carlos Duarte  
Gerente General  
Comercializadora La Mejor, S.A.

4.5 Planificación de actividades



J & G CONSULTORES PROFESIONALES  
Y ASOCIADOS  
CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES

# PLANIFICACIÓN DEL ENCARGO

# 2018

COMERCIALIZADORA  
LA MEJOR, S.A.

02/01/2018



**J & G CONSULTORES  
PROFESIONALES Y ASOCIADOS**

CONTADORES PÚBLICOS Y  
AUDITORES

PT <b>PLA 1/6</b>		
	AUDITOR	FECHA
HECHO POR:	JYDS	02/01/2018
REVISADO POR:	NGCA	04/01/2018

## I. ORIGEN DE LA EVALUACIÓN

La elaboración de un Manual de políticas y procedimientos para la adecuada gestión del área de cuentas por cobrar de la empresa Comercializadora La Mejor, Sociedad Anónima que se dedica a comercializar productos para laboratorio clínico.

## II. OBJETIVOS

### a) GENERAL

Elaborar un manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar de la empresa Comercializadora La Mejor, Sociedad Anónima, la cual se dedica a la comercialización de productos para laboratorio clínico.

### b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Sistematizar e integrar los procedimientos que intervienen en el manejo de cuentas por cobrar.
- Coadyuvar en el registro y control de los movimientos de cuentas por cobrar, desde la generación del cargo por concepto de ventas, y servicios, hasta la vinculación del cobro respectivo.

**J & G CONSULTORES  
PROFESIONALES Y ASOCIADOS**

CONTADORES PÚBLICOS Y  
AUDITORES

	PT	PLA 2/6
	AUDITOR	FECHA
HECHO POR:	JYDS	02/01/2018
REVISADO POR:	NGCA	04/01/2018

- Establecer los requisitos adecuados para la concesión de créditos a clientes y definir el valor máximo para la autorización de los mismos.

### **III. PROPÓSITO**

El propósito es llevar a cabo el trabajo de diagnóstico y elaboración de un Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar de la empresa Comercializadora La Mejor, Sociedad Anónima.

### **IV. ENFOQUE DEL DIAGNÓSTICO**

#### **a) Alcance del diagnóstico**

Evaluar procedimientos, operaciones actuales del área en mención, y otros procedimientos que se consideren necesarios, para sustentar la elaboración del Manual solicitado por la empresa.

#### **b) Procedimientos a realizar durante la visita preliminar**

Durante la visita preliminar a efectuarse el día 08 de enero del 2018, se realizarán las siguientes actividades:

- Recopilar documentación física de la empresa, dentro de la cual cabe mencionar: misión, visión, afiliación a impuestos, estructura organizacional, personal encargado del área de cuentas por cobrar.

**J & G CONSULTORES  
PROFESIONALES Y ASOCIADOS**

CONTADORES PÚBLICOS Y  
AUDITORES

	PT	PLA 3/6
	AUDITOR	FECHA
HECHO POR:	JYDS	02/01/2018
REVISADO POR:	NGCA	04/01/2018

- Examinar documentos contables utilizados,
- Evaluar los procedimientos empleados actualmente para el manejo de cuentas por cobrar,
- Entrevistar al Gerente General de la empresa,
- Encuestar a la persona encargada de cuentas por cobrar y personal involucrado de realizar la función del área,
- Verificar si los colaboradores del área de cuentas por cobrar utilizan algún tipo de material en el desarrollo de sus funciones,
- Realizar cédulas narrativas que contenga información relevante, de los cuales no se disponga material físico.

**c) Técnicas de evaluación**

Las técnicas a emplear en el desarrollo del presente trabajo serán las siguientes:

- **Recopilación de información**

A través de material escrito que comprenderá: actas de constitución, estructura organizacional, misión, visión, folletos, documentos contables, y cualquier otro material que sirva de base para sustentar la elaboración del manual.

**J & G CONSULTORES  
PROFESIONALES Y ASOCIADOS**

CONTADORES PÚBLICOS Y  
AUDITORES

	PT	PLA 4/6
	AUDITOR	FECHA
HECHO POR:	JYDS	02/01/2018
REVISADO POR:	NGCA	04/01/2018

- **Observación**

Se observará la forma en que se realizan las actividades relacionadas para el manejo de cuentas por cobrar, desde el momento de efectuar la venta hasta su respectivo cobro; si hace uso de algún material que sirva de base para realizar su trabajo.

- **Entrevista y encuesta**

Se listará una serie de preguntas con respuestas abiertas, la cual se le trasladará al Gerente General con el objetivo de conocer la empresa, procedimientos, normativas, personal clave, entre otros.

Asimismo una encuesta a la persona encargada del área de cuentas por cobrar.

- **Diagramación de proceso**

Se hará uso de ésta técnica para ilustrar gráficamente la secuencia de un determinado procedimiento.

- **Narrativas**

Se documentaran narraciones de forma escrita de los procedimientos que se emplean para la realización de las actividades del área de cuentas por cobrar.

**J & G CONSULTORES  
PROFESIONALES Y ASOCIADOS**

CONTADORES PÚBLICOS Y  
AUDITORES

	PT	PLA 5/6
	AUDITOR	FECHA
HECHO POR:	JYDS	02/01/2018
REVISADO POR:	NGCA	04/01/2018

**d) Comunicación con los encargados y la alta administración**

Antes de realizar la visita preliminar, se programará una reunión con el Gerente General y la encargada de las cuentas por cobrar, con el objetivo de exponer los principales puntos a tratar en la entrevista y encuestas que se realizarán durante el proceso de la visita preliminar, asimismo exponerles los beneficios que trae consigo la utilización de un manual para el desarrollo las actividades propias del área de cuentas por cobrar. Y a la vez solicitar disponibilidad del personal involucrado para poder recopilar información que sirva de base para sustentar la elaboración del manual.

**V. ESTIMACIÓN DEL TIEMPO**

Se tiene previsto empezar las actividades el 05 de enero para concluir el 31 de enero del presente año, con la entrega del informe final previamente discutido con personal de la empresa.

No.	Actividad	Lugar de trabajo	Responsables	Tiempo Estimado
1	Reunión con personal de la empresa.	Oficinas del cliente	Firma de auditoría	02
2	Visita preliminar	Oficinas del cliente	Firma de auditoría	05

**J & G CONSULTORES  
PROFESIONALES Y ASOCIADOS**

CONTADORES PÚBLICOS Y  
AUDITORES


	<b>PT</b>	<b>PLA 6/6</b>
	<b>AUDITOR</b>	<b>FECHA</b>
<b>HECHO POR:</b>	JYDS	02/01/2018
<b>REVISADO POR:</b>	NGCA	04/01/2018


**Continuación...**

No.	Actividad	Lugar de trabajo	Responsables	Tiempo Estimado
3	Elaboración de papeles de trabajo.	Bufete	Firma de auditoría	03
4	Visita de campo	Oficinas del cliente	Firma de auditoría	15
5	Análisis de la información obtenida,	Bufete	Firma de auditoría	20
6	Elaboración del primer borrador del manual.	Bufete	Firma de auditoría	15
7	Discusión del primer borrador	Oficinas del cliente	Firma de auditoría	07
8	Elaboración del manual versión final	Bufete	Firma de auditoría	10
	<b>Total Horas</b>			<b>64</b>

**VI. INFORME DE RESULTADOS**

Se entregará a Gerencia General el resultado del trabajo realizado; un Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar.

Elaborado por:   
Geovanny Rodríguez  
Supervisor

Autorizado por:   
Jaqueline Dávila  
Directora

#### 4.6 Entrevista

**J & G CONSULTORES  
PROFESIONALES Y ASOCIADOS**

CONTADORES PÚBLICOS Y  
AUDITORES

	PT	ENT 1/3
	AUDITOR	FECHA
HECHO POR:	JYDS	08/01/2018
REVISADO POR:	NGCA	10/01/2018

### COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A. ENTREVISTA

Nombre: Carlos Duarte

Puesto: Gerente General

#### OBJETIVO

Recopilar información acerca de los procedimientos actuales que se emplean, que sirvan de base para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar.

1. ¿Cuáles son los requisitos mínimos que se le solicitan al aspirante de crédito?  
***Básicamente solo la Constancia de Inscripción en el Registro Tributario Unificado- RTU-, debido que son clientes con los que se tiene contacto de años.***
2. ¿Cuáles son los costos de relajar los estándares de créditos (Capacidad, Capital, Record crediticio, entre otros)?  
***Deficiente información del cliente en relación a su capacidad de pago, situación financiera; provocando con ello una baja rotación de la cuentas y documentos por cobrar, asimismo aumento en las cuentas de dudosa recuperación.***
3. ¿Cuál es el índice de rotación de las cuentas por cobrar? ¿Cuál es el impacto en la situación financiera de la empresa?  
***El índice de rotación es de 6 veces al año, lo cual afecta en la liquidez de la empresa debido a que los plazos de crédito que los proveedores han otorgado a la empresa son de 30 y 45 días.***

**J & G CONSULTORES  
PROFESIONALES Y ASOCIADOS**

CONTADORES PÚBLICOS Y  
AUDITORES

	PT	ENT 2/3
	AUDITOR	FECHA
HECHO POR:	JYDS	08/01/2018
REVISADO POR:	NGCA	10/01/2018

**COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.  
ENTREVISTA**

4. ¿Para el otorgamiento del plazo del crédito existe alguna política que lo respalde?  
**No, por lo regular se tiene autorizado los plazos de 30, 45 y hasta 60 días, todo dependerá de el volumen de venta que se realiza.**
5. ¿Existe un monto mínimo para el otorgamiento de crédito?  
**No, no se tienen definidos, lo cual genera invertir más tiempo, por montos pequeños.**
6. ¿Se tiene establecido algún monto máximo de crédito?  
**Inicialmente Q. 30,000.00, posteriormente dependerá de los proyectos que se tienen planificados con los clientes. Cuando la venta es voluminosa, se hace negociaciones con el cliente de algún porcentaje al contado y el resto puede ser a 30 - 60 días.**
7. ¿Se realizan algún tipo de promociones por artículos próximos a vencer, o de baja rotación? **Si, se han realizado más de una vez, pero no son constantes este tipo de actividades en la empresa.**
8. ¿Existe algún % de descuento por ventas que superen los Q. 50,000.00?  
**No se tienen definidos, pero cuando el cliente lo solicita a la empresa, se evalúa su situación, el volumen de venta y tipo de cliente, ya sea distribuidor o para consumo propio.**



**J & G CONSULTORES  
PROFESIONALES Y ASOCIADOS**

CONTADORES PÚBLICOS Y  
AUDITORES

	PT	ENT 3/3
	AUDITOR	FECHA
HECHO POR:	JYDS	08/01/2018
REVISADO POR:	NGCA	10/01/2018

**COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.  
ENTREVISTA**

9. ¿Existe algún % de descuento por pronto pago?

***Por el momento no se maneja esta opción con los clientes.***

10. ¿Qué acciones se tomarían cuando un cliente se resiste a pagar por su propia voluntad?

***Agotadas todas las formas de recuperar pacíficamente, se procedería a recuperar por la vía legal, siempre y cuando el valor lo amerite.***



---

**Sergio Mazariegos**  
**Experto**



---

**Carlos Duarte**  
**Gerente General**

#### 4.7 Encuesta

**J & G CONSULTORES  
PROFESIONALES Y ASOCIADOS**

CONTADORES PÚBLICOS Y  
AUDITORES

	PT	ENC 1/2
	AUDITOR	FECHA
HECHO POR:	JYDS	08/01/2018
REVISADO POR:	NGCA	10/01/2018

### COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A. ENCUESTA

Nombre: Sandra Contreras  
Puesto: Encargada del área de cuentas por cobrar

#### OBJETIVO

Recopilar información acerca de los procedimientos actuales que se emplean, que sirvan de base para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar.

1. ¿Cuáles son los requisitos mínimos que se le solicitan al aspirante de crédito?

***Lo que se recibe del representante de ventas es solo la Constancia de Inscripción en el Registro Tributario Unificado- RTU- del cliente, e indicaciones que la primera venta será al contado.***

2. ¿Cuáles son los procedimientos de cobranza que se emplean actualmente?

***Envíos de estados de cuenta mensualmente,***

***Se contacta al cliente al vencimiento de la factura para confirmar pago.***

***Llamadas posteriores.***

3. ¿Se cobra algún % de interés por atraso en el pago?

***Ninguno. Debido a que la competencia no hace ningún recargo, y a manera de conservar el cliente, se prefiere mantenerse al margen.***

**J & G CONSULTORES  
PROFESIONALES Y ASOCIADOS**

CONTADORES PÚBLICOS Y  
AUDITORES

	PT	ENC 2/2
	AUDITOR	FECHA
HECHO POR:	JYDS	08/01/2018
REVISADO POR:	NGCA	10/01/2018

**COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.  
ENCUESTA**

4. ¿Se otorgan descuentos por pronto pago?

***No, ninguno.***

5. ¿Cada cuánto se recibe capacitación, para el desarrollo de su trabajo?

***No se recibe ninguna capacitación formal.***

6. ¿Qué documentos se requiere para proceder a la emisión de una factura?

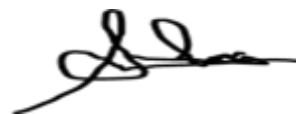
***Orden de compra del cliente.***

***Solicitud de despacho emitida por el representante de ventas.***

***En el caso que el cliente no emita órdenes de compra, únicamente se procederá con la solicitud de despacho emitida por el representante de ventas.***



***Candy Mijangos Cano***  
***Experta***



***Sandra Contreras***  
***Encargada de cuentas por cobrar***

#### 4.8 Narrativa de diagnóstico de procedimientos actuales

**J & G CONSULTORES  
PROFESIONALES Y ASOCIADOS**

CONTADORES PÚBLICOS Y  
AUDITORES

	PT	PRO 1/3
	AUDITOR	FECHA
HECHO POR:	JYDS	16/01/2018
REVISADO POR:	NGCA	19/01/2018

### **COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A. NARRATIVA DE PROCEDIMIENTOS ACTUALES**

**Encargado:** Ivan López

**Puesto:** Encargado de Facturación

#### **I. OBJETIVO**

- Elaborar un Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar de la empresa Comercializadora La Mejor, S.A.

#### **II. ALCANCE**

- Evaluación de los procedimientos, y operaciones actuales del área de cuentas por cobrar, para sustentar la elaboración del manual solicitado.

#### **III. RESPONSABLES**

- Representantes de ventas
- Facturación
- Despacho
- Repartidor
- Créditos y cobros.

**J & G CONSULTORES  
PROFESIONALES Y ASOCIADOS**

CONTADORES PÚBLICOS Y  
AUDITORES

	PT	PRO 2/3
	AUDITOR	FECHA
HECHO POR:	JYDS	16/01/2018
REVISADO POR:	NGCA	19/01/2018

#### IV. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

A continuación se detallada cada uno de los procedimientos que se emplean en el desarrollo de las diferentes actividades del área de cuentas por cobrar, desde su origen es decir desde el momento en que se emite una factura por venta o prestación de servicio al crédito, hasta su respectivo cobro, el cual puede ser en un plazo de 30, 45 y/o 60 días.

**Responsable:** Representante de ventas

1. Recibe solicitud de cotización del cliente
2. Se emite un cotización y se traslada al cliente
3. Cliente está conforme con los precios asignados, de lo contrario se lo hace saber al representante de ventas
4. Cliente emite y entrega orden de compra
5. Se realiza una solicitud de despacho.

**Responsable:** Facturación

1. Se recibe la solicitud de despacho y orden de compra, cuando corresponda.
2. Se emite la factura correspondiente; se traslada al área de despacho.

**Responsable:** Despacho

1. Se recibe la factura y orden de compra, luego se procede con el despacho de la mercadería; se traslada al área de reparto.

**Responsable:** Repartidor

1. Entrega mercadería al cliente y solicita la contraseña de pago.

**J & G CONSULTORES  
PROFESIONALES Y ASOCIADOS**

CONTADORES PÚBLICOS Y  
AUDITORES

	PT	PRO 3/3
	AUDITOR	FECHA
HECHO POR:	JYDS	16/01/2018
REVISADO POR:	NGCA	19/01/2018

**Continuación Descripción del proceso.**

**Responsable:** Repartidor

2. Entrega a créditos y cobros la contraseña para trámite de cobro posterior.

**Responsable:** Créditos y cobros

Pago con cheque

1. Al vencimiento contacta por medio de vía telefónica.
2. Clientes entregan puntualmente el pago de las facturas
3. Se entrega recibo de caja correspondiente a las facturas canceladas.

Pago electrónico

1. Pago recibido al vencimiento del plazo de crédito.
2. Se recibe constancia de la transferencia recibida en nuestras cuentas.

**Conclusión**

- No se les da seguimiento de cobro a los clientes que presentan atraso en el pago de sus facturas.
- Es indispensable el uso de un manual de políticas y procedimientos para mejorar el funcionamiento del área de cuentas por cobrar, como también facilitar la elaboración del flujo de caja y una oportuna rotación en las cuentas por cobrar.



**Iván López**  
Encargado de facturación



**Karen Álvarez**  
Consultor Junior

#### **4.9 Presentación y entrega del manual al cliente**

**J & G CONSULTORES PROFESIONALES Y ASOCIADOS  
CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES**

**5ta. Calle 12 avenida Zona 10 Guatemala, Guatemala.**

**Teléfono 41815418**

Guatemala, 31 de enero de 2018

Licenciado Carlos Duarte  
Gerente General  
Comercializadora La Mejor, S.A.

Respetable Licenciado Duarte

Por medio de la presente se hace entrega del resultado de nuestro trabajo realizado previamente discutido con su persona y personal a cargo; estando de acuerdo ambas partes del contenido del mismo; el cual consiste en un Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar para su distinguida empresa.

El propósito del mismo es que la empresa disponga de una guía clara y específica que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades del área de cuentas por cobrar, así también el de servir como un instrumento de apoyo para los involucrados, para la realización de sus funciones.

**J & G CONSULTORES PROFESIONALES Y ASOCIADOS**  
**CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES**  
**5ta. Calle 12 avenida Zona 10 Guatemala, Guatemala**  
**Teléfono 41815418**

El contenido del presente manual es el siguiente:

- ✓ Objetivo general y específicos
- ✓ El ámbito de aplicación
- ✓ Normas de uso y actualización
- ✓ Normativa aplicable
- ✓ Políticas generales
- ✓ Políticas de créditos y cobros
- ✓ Descripción de la simbología utilizada para la realización de los diagramas de flujo
- ✓ Diagramas de flujo que contiene las diferentes actividades que se realizan en el área

Agradeciéndole nuevamente la oportunidad de poder brindarle nuestros servicios, esperando sea de su entera satisfacción el trabajo realizado.

Quedamos a su disposición para cualquier duda que pueda surgir en el desarrollo y aplicación del mismo.

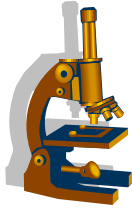
Me despido atentamente,



Jaqueline Dávila Secaída  
Directora




**4.9.1 Autorización y elaboración del Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar**

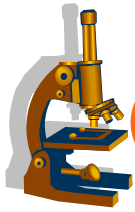


**LA MEJOR**

**AUTORIZACIÓN**

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE  
Cuentas por Cobrar**

	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
<b>Nombre</b>	Astrid Martínez Consultor J & G Consultores	Jaqueline Dávila Directora J & G Consultores	Carlos Duarte Gerente General
<b>Fecha</b>	28-01-2018	31-01-2018	10-02-2018
<b>Firma</b>			



**LA MEJOR**

**COMERCIALIZADORA LA MEJOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**

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

---

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA  
LABORATORIO CLÍNICO

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones para la realización de una actividad en específico. Para los usuarios, sirve de guía en el desarrollo de su trabajo, permitiendo que los responsables de las operaciones encaminen todos sus esfuerzos en una misma dirección.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
I Objetivos del manual	129
General	129
Específicos	129
II Normas para el uso y actualización	130
Uso	130
Actualización	130
III Ámbito de Aplicación	131
IV Estructura Organizacional	132
V Políticas Generales	133
Políticas de Crédito	134
Políticas de Cobranza	135
VI Normativa Aplicable	136
VII Simbología utilizada	136
VIII Descripción de los procedimientos	138
1. Concesión de Créditos	139
2. Facturación al Crédito	148
3. Cobranza de la Facturación emitida al Crédito	
Pago con cheque	154
4. Cobranza de la Facturación emitida al Crédito	
Transferencia electrónica	159
5. Seguimiento de cobranza	163
6. Cheques rechazados	171
7. Devolución de mercadería/ daño o vencida	177
ANEXOS	184

## **INTRODUCCIÓN**

El presente Manual de políticas y procedimientos, constituye una guía para la correcta aplicación de las normas y procedimientos establecidos en el área de cuentas por cobrar; su contenido pretende que el área de cuentas por cobrar tenga con un instrumento formal que muestre la relación, e interacción de las diferentes formas de realizar una actividad, asimismo los objetivos que se persiguen alcanzar con el mismo; las normas que dan soporte a los procedimientos y rigen su uso y actualización; el ámbito de aplicación, los responsables, la aprobación, y vigencia.

La metodología empleada para preparar el presente manual consistió en realizar un listado de los procedimientos que actualmente se desarrollan en el área de cuentas por cobrar, revisar la uniformidad en su presentación y redacción de las actividades sin alterar su contenido, analizando uno a uno, con el fin de mejorarlos y plasmarlos en un documento que esté al alcance de los interesados, aplicando las técnicas descritas en el contenido del manual, y por último con el desarrollo de la parte teórica del manual.

Cabe resaltar que el presente manual estará sujeto a actualizaciones y/o modificaciones tanto de los procedimientos como de las operaciones que se realizan de acuerdo a la normativa vigente aplicable, y necesidades de la empresa; el encargado de aprobar dichos cambios será la Gerencia General.

## **I. OBJETIVOS DEL MANUAL**

### **General**

Servir de instrumento técnico-administrativo que regule el adecuado funcionamiento del área de cuentas por cobrar, al presentar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que intervienen en el desarrollo de la función del área anteriormente descrita; asimismo al establecer de manera formal las políticas y procedimientos a emplear, precisar a los responsables de su adecuada ejecución, control y evaluación de las actividades.

### **Específicos**

- Coadyuvar con el establecimiento de procedimientos para el análisis, evaluación y otorgamiento de créditos.
- Brindar los lineamientos básicos que faciliten el registro y control de las cuentas por cobrar.
- Contribuir a la correcta realización y uniformidad de las operaciones desde su facturación hasta el respectivo cobro.
- Servir de guía para coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verificar su registro.
- Brindar directrices para el desarrollo de estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Orientar al usuario en el desarrollo de sus actividades cotidianas, para el óptimo cumplimiento de sus atribuciones.

## **II. NORMAS PARA EL USO Y ACTUALIZACIÓN**

### **✓ Uso**

Gerencia General será la responsable de reproducir y distribuir el presente documento que tiene como nombre Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar debidamente autorizado; a quien corresponda.

El jefe del área de cuentas por cobrar, será el responsable de dar a conocer el contenido del presente manual a los colaboradores involucrados del área, asimismo de mantener el documento en un lugar accesible, con el objetivo que sea consultado por los colaboradores existentes y los de nuevo ingreso.

El departamento de finanzas juntamente con el jefe del área de cuentas por cobrar, deberá considerar las diferentes normativas aplicables en cada caso y no contenidas en el presente manual, para atender las situaciones alternativas y/o contingencias que puedan presentarse al operar los procedimientos.

### **✓ Actualización**

La Gerencia General en coordinación con el jefe del área de cuentas por cobrar y el Departamento de Finanzas, deberán revisar, analizar y actualizar los procedimientos cuando menos una vez al año, para asegurar la congruencia entre lo que se encuentra plasmado en el manual y lo que se realiza.

El jefe del área de cuentas por cobrar juntamente con el Departamento de Finanzas, serán los responsables de actualizar los procedimientos de su

área y reportar las modificaciones a Gerencia General, en el momento que surja cualquier cambio.

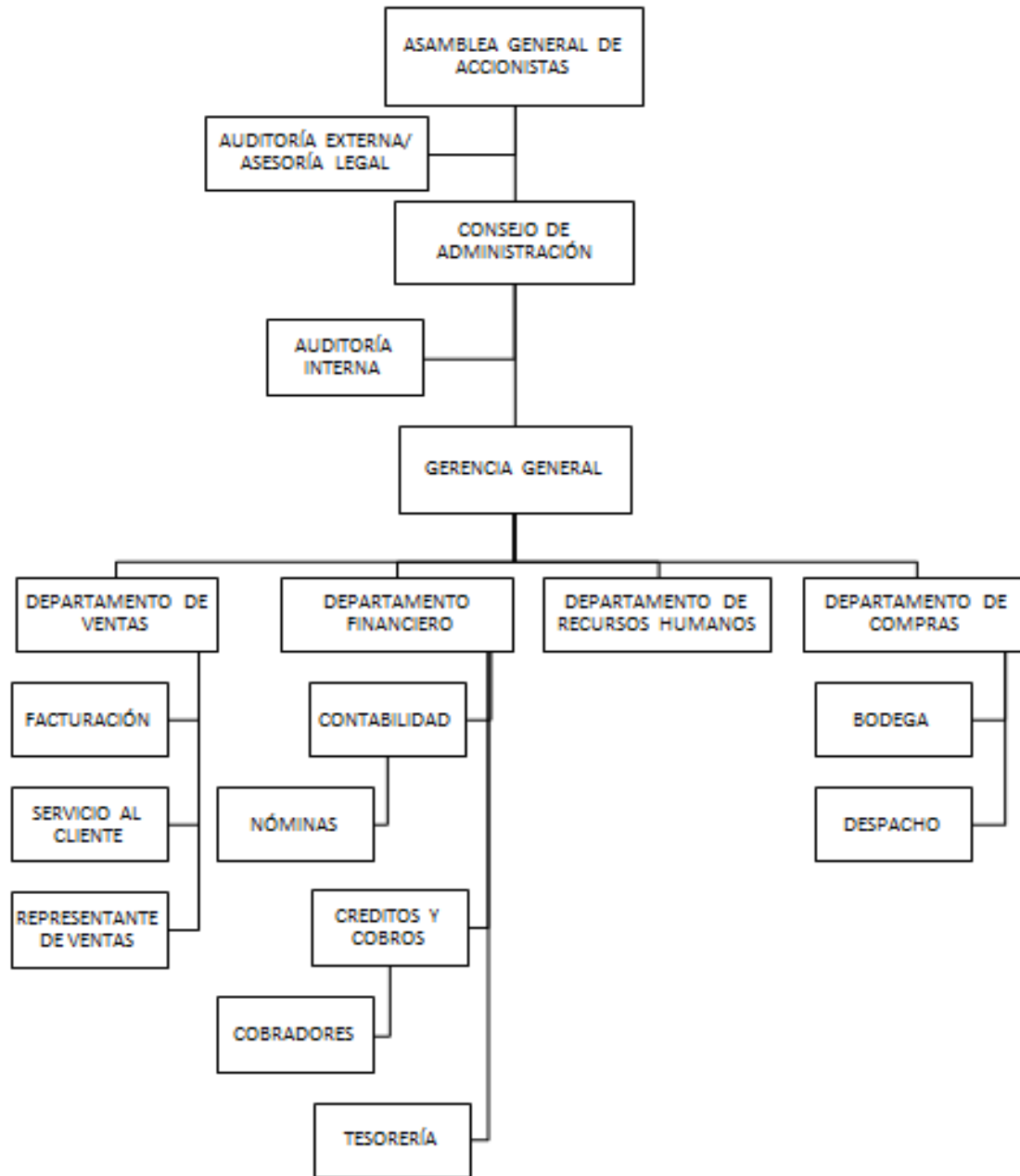
Las causas que justifican la actualización del manual pueden ser originadas por: procedimientos obsoletos, cambios en la base legal, y en las políticas que inciden en la aplicación del mismo, éstas podrán generar modificaciones al formato del procedimiento, por cambio o eliminación de una actividad, cambio del responsable de un procedimiento, eliminación de un paso, modificación, eliminación o incorporación de un nuevo documento.

Toda modificación que se incorpore al manual, deberá ser comunicado y avalado por Gerencia General que fue quien aprobó el documento original, asimismo se deberá dejar registro de las modificaciones realizadas.

### **III. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

El contenido de este manual tiene aplicación práctica específicamente en el Área de Cuentas por Cobrar; donde cada funcionario y colaborador tiene definido el grado de responsabilidad en la realización de los procedimientos de acuerdo al puesto de trabajo que desempeña dentro del área.

#### IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaboración propia, con a base a la investigación.



## **V. POLÍTICAS GENERALES**

- El método que utiliza la empresa Comercializadora La Mejor, S.A. para el cálculo de las cuentas incobrables es el Método Indirecto. El cual se realiza por medio de estimaciones, aplicando el porcentaje máximo deducible del 3%, que establece el Libro I del Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria, se calcula sobre los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar, excluidas las que tengan garantía hipotecaria o prendaria; al cierre de cada uno de los periodos anuales de liquidación.
- Los saldos de cuentas y documentos por cobrar se trasladarán a cuentas incobrables cuando alcancen los dos años posterior a la fecha de emisión de la factura, después de haber realizado todas las diligencias de cobro y no sea posible la recuperación de la misma.
- La empresa pondrá a disposición de sus clientes las siguientes modalidades de pago: Pagos electrónicos o por medio cheque a nombre de la empresa.
- Se aceptan devoluciones de mercadería máximo 30 días posteriores a efectuada la venta (fecha factura); se llevarán a cabo únicamente en oficinas centrales de la empresa Comercializadora La mejor, S.A
- Durante el primer trimestre del año, se deberá actualizar la información de los clientes, por ejemplo: Contactos principales, dirección de entrega de pedidos, teléfonos, incluyendo la Constancia del Registro Tributario Unificado.

- Toda cuenta por cobrar debe estar debidamente respaldada con documentos probatorios.

### **Políticas de Crédito**

- El análisis de la situación financiera del cliente, se realizará mediante el uso de razones financieras de: Liquidez (Razón de Circulante, prueba acida), Actividad (Rotación de cobros, Días de recuperación de cobros, Rotación de inventarios), Razones de utilidad (Margen de utilidad y rendimiento en activos); es aplicable cuando el monto de crédito supera los Q.50,000.00.
- Para créditos mayores a Q.50,000.00, se deberá solicitar a los aspirantes al crédito (entiéndase para ello una persona individual o jurídica) copia de los Estados Financieros de los dos (2) últimos periodos anuales, como también el parcial del año al que solicita el crédito, y documentación requerida en el Procedimiento #1 de Concesión de Crédito.
- Los montos de crédito inferiores a Q.50,000.00, únicamente requerirá confirmación de referencias comerciales.
- La resolución del crédito para que sea válida, debe de contener firma del Gerente General, Gerente Financiero y el encargado de créditos y cobros.

- Los créditos que tienen autorizado los clientes son los siguientes:

<b>Días de crédito</b>	<b>Monto de crédito</b>
30	Q. 5,000.00 a Q.30,000.00
45	Q.30,000.01 a Q.50,000.00
60*	Q.50,000.01 en adelante

\*Excepto, casos especiales.

- Para solicitud de ampliación del crédito recibidas de los clientes; los clientes deberán de proporcionar nuevamente los requisitos establecidos en el Procedimiento#1 Concesión de Créditos.
- Ventas menores a Q. 500.00, deberán ser realizadas a través de pago contra entrega mediante cheque o efectivo; a excepción que la suma de los pedidos del cliente, sea superior al monto descrito anteriormente.
- Los descuentos otorgados a clientes, para ser efectuados deben contar con la autorización de Gerencia General, asimismo se debe especificar en porcentaje y monto del mismo; entregando soporte para hacerse acreedores a ese descuento dicho cliente. Dentro de los cuales se pueden citar: Descuentos por pronto pago, descuento por volumen y descuentos en productos específicos.

### **Políticas de Cobranza**

- A clientes con atraso de dos meses en sus cuentas, suspender facturación.

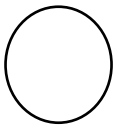
- Los adeudos con antigüedad de saldos a más de 90 días serán analizados por Gerencia General, en conjunto con el Departamento de Financiero, y el Departamento de Crédito y Cobros a fin de determinar las acciones a seguir y replantear las estrategias de cobro.
- Los encargados de los cobros, deberán de entregar un reporte de los cobros efectuados al encargado de cuentas por cobrar de forma diaria, adjuntando cheque y recibo de caja correspondiente.

## VI. NORMATIVA APLICABLE

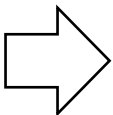
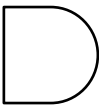

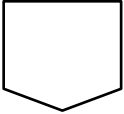

Leyes tributarias vigentes.

## VII. SIMBOLOGÍA UTILIZADA


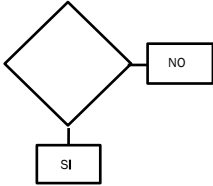

A continuación se describe cada uno de los símbolos que serán utilizados en el desarrollo de los flujogramas, que se desarrollaran en el contenido del presente manual.

Símbolo	Descripción
Conector de actividad= 	Se utiliza para indicar continuidad del diagrama y une o relaciona actividades dentro de la misma página anotando dentro un número.

Continuación...

Símbolo	Descripción
<p>Transporte=</p>  <p>(Mover de un sitio a otro un objeto)</p>	<p>Orden de que se realice una operación. Traslado de un objeto de un lugar a otro. Movimientos: acto de mover de un lado a otro.</p>
<p>Demora o atraso=</p>  <p>(interferencias)</p>	<p>No permite que se continúe la acción siguiente programada. Es una espera en línea y/o tiempo ocioso; no hay avance ni progreso. Espera sin movimiento; almacenamiento o archivo temporal.</p>
<p>Actividad=</p> 	<p>Representa la ejecución de una actividad.</p>
<p>Conector de página=</p> 	<p>Representa una conexión o enlace con otra hoja en la que se continúa el diagrama de flujo, anotando un número dentro del mismo.</p>
<p>Documento =</p> 	<p>Se genera un documento de la actividad o trabajo realizado.</p>

Continuación...

Símbolo	Descripción
Proceso=  (Toda actividad o función que se realiza)	Indica el término o inicio de una operación (Programación en computadora). Función y realización (programar).
Toma de decisión= 	Pregunta, Que hacer Que sigue Una incógnita. Una duda. Sólo dos opciones de respuesta; si o no; positiva o negativa. Decisión con dos acciones.
Archivo = 	Archivar

Fuente: Simbología de American National Standars Institute (ANSI)

## VIII. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

A continuación se presentan los principales procedimientos a emplear para el desarrollo de la función del área de cuentas por cobrar, ordenados de acuerdo a un orden cronológico; los responsables de su ejecución y el objetivo que se pretende alcanzar con cada uno de ellos.

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.			Fecha	31-01-2018		
	Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar			Página	01	De	44
				Sustituye a			
				Fecha			
				Página		De	

## PROCEDIMIENTO # 1: CONCESIÓN DE CRÉDITOS

### I. OBJETIVO

- Brindar los lineamientos mínimos necesarios para la creación de código a un nuevo cliente.
- Disponer de información del aspirante del crédito, capacidad de pago, situación financiera, rotación de cuentas por cobrar.
- Respaldar a Comercializadora la Mejor, S.A. de un cobro oportuno.

### II. ALCANCE

- Es aplicable para las solicitudes de crédito que se reciben de los clientes.

### III. POLÍTICAS ESPECÍFICAS

- Por ventas menores a Q.500.00 es opcional solicitar la documentación descrita en el anexo del formulario de **Solicitud de crédito**. No aplica para ventas constantes.
- Primera venta al contado, el crédito empieza a ser efectivo a partir de la segunda negociación.

### IV. RESPONSABLES

- Representante de ventas.
- Departamento de créditos y cobros.
- Clientes

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.		Fecha		31-01-2018	
	Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar		Página		02	De 44
			Sustituye a			
			Fecha			
			Página			De

#### V. ACTIVIDADES

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
1	Se contacta al representante de ventas.	Cliente	Variable	Cliente contacta al representante de ventas, solicita información acerca de los productos a necesitar, asimismo condiciones de crédito.
2	Representante de ventas indica los requisitos para optar a un crédito, proporciona información y formularios al cliente.	Representante de ventas.	20 minutos	Representante de ventas examina la solicitud del cliente, brinda información al cliente y entrega "Formulario de solicitud de crédito" juntamente con los requisitos complementarios. Utilizar anexo I
3	Cliente entrega al representante de ventas la documentación requerida.	Cliente	30 minutos	Cliente entrega la documentación requerida al Representante de ventas, <b>continúa...</b>



<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>			<b>Fecha</b>	31-01-2018		
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>			<b>Página</b>	03	<b>De</b>	44
				<b>Sustituye a</b>			
				<b>Fecha</b>			
				<b>Página</b>		<b>De</b>	

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
				<b>Continuación...</b> quien será el encargado de revisar la documentación y cerciorarse que se haya completado todos y cada uno los puntos anteriormente indicados.
4	Revisión de documentación del cliente.	Representante de ventas11	30 minutos	Representante de ventas procede a revisar la documentación recibida del cliente, si la documentación está completa se procede a trasladarla a créditos y cobros para su seguimiento, caso contrario se devuelve al cliente.

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>			<b>Fecha</b>	31-01-2018		
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>			<b>Página</b>	04	<b>De</b>	44
				<b>Sustituye a</b>			
				<b>Fecha</b>			
				<b>Página</b>		<b>De</b>	

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
5	Revisión de documentación del cliente y confirmación de referencias comerciales. Créditos mayores a Q. 50,000.00 continuar proceso, caso contrario continuar paso 8.	Créditos y cobro	45 minutos	Créditos y cobros revisa a detalle la documentación del cliente, Se realiza la confirmación de las referencias comerciales consignadas en la solicitud de crédito. Únicamente será suficiente la confirmación efectiva de las referencias comerciales, para los clientes cuyo monto del crédito no supere los Q. 50,000.00 Utilizar Anexo II
6	Análisis de la situación financiera del cliente.	Créditos y cobro	45 minutos	Para clientes cuyo monto del crédito es superior a Q.50,000.00. <b>Continúa...</b>

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>		<b>Fecha</b> 31-01-2018	
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>		<b>Página</b> 05	<b>De</b> 44
			<b>Sustituye a</b>	
			<b>Fecha</b>	
<b>Página</b>			<b>De</b>	

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
				<p><b>Continuación...</b></p> <p>Posterior a la confirmación de referencias comerciales del cliente, el encargado de créditos y cobros, juntamente con el Gerente General y Financiero proceden a realizar un análisis a través de razones financieras, para evaluar la situación financiera de la empresa solicitante y autorización del crédito.</p> <p>Utilizar anexo III</p>
7	Resultado del análisis respectivo.			Los encargados del análisis de la situación financiera del cliente, tienen resultado del mismo.

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>			<b>Fecha</b>	31-01-2018		
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>			<b>Página</b>	05	<b>De</b>	44
				<b>Sustituye a</b>			
	<b>Fecha</b>						
<b>Página</b>		<b>De</b>					

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
8	Establecimiento de límites, plazo y condiciones de crédito	Créditos y Cobros	30 minutos	Se procede a establecer de límites, plazo y condiciones de crédito al cliente.
9	Creación de código de cliente	Créditos y cobros	10 minutos	Se crea un código de cliente, para su adecuado control y localización.
10	Archivo de documentos del cliente.	Créditos y cobros	05 minutos	Archivo de documentación del cliente y constancia del análisis respectivo.
11	Notificación al representante de ventas.	Créditos y cobros	05 minutos	Créditos y cobros notifica por correo electrónico al representante de venta el resultado del análisis del cliente.
12	Confirmación del crédito al cliente.	Representante de ventas	10 minutos	Representante de ventas confirma a través de correo <b>continúa...</b>

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>		<b>Fecha</b> 31-01-2018	
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>		<b>Página</b> 05	<b>De</b> 44
			<b>Sustituye a</b>	
	<b>Fecha</b>		<b>Página</b>	

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
				<b>Continuación...</b> electrónico al cliente que su solicitud del crédito fue aceptada, e inicio de relación comercial entre cliente y empresa.
13	Consideraciones Especiales	Créditos y cobros	Variable	Créditos y cobros considera las siguientes alternativas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se autoriza crédito inferior a Q.50,000.00</li> <li>- Por ventas mayores al límite autorizado se le solicitará al cliente el 25% de anticipo.</li> <li>- Continuar con los pasos 08 al 12</li> </ul>
<b>Elaborado por:</b> Astrid Martínez <b>Fecha:</b> 21/01/2018		<b>Revisado por:</b> Geovanny Rodríguez <b>Fecha:</b> 23/01/2018		<b>Autorizado por:</b> Jaqueline Dávila <b>Fecha:</b> 24/01/2018

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA</b> <b>LA MEJOR, S.A.</b>	<b>Fecha</b> 31-01-2018	
	<b>Manual de políticas y</b> <b>procedimientos para el área</b> <b>de cuentas por cobrar</b>	<b>Página</b> 07	<b>De</b> 44
		<b>Sustituye a</b>	
		<b>Fecha</b>	
		<b>Página</b>	<b>De</b>

## VI. FLUGOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CONCESIÓN DE CRÉDITO

No	Actividades	Cliente	Representante de Ventas	Departamento de Créditos y cobros
	Inicio			
1	Cliente contacta al representante de ventas.			
2	Representante de ventas indica los requisitos para optar a un crédito, proporciona información y formularios al cliente.			
3	Cliente entrega al representante de ventas la documentación requerida.			
4	Revisión de documentación del cliente.			
5	Revisión de documentación del cliente y confirmación de referencias comerciales. Créditos mayores a Q. 50,000.00 continuar proceso, caso contrario continuar paso 8.			
6	Análisis de la situación financiera del cliente.			
7	Resultado del análisis.			

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.			Fecha	31-01-2018		
	Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar			Página	08	De	44
				Sustituye a			
				Fecha			
				Página		De	

No.	Actividades	Cliente	Representante de Ventas	Departamento de Créditos y cobros
8	Establecimiento de límites, plazo y condiciones de crédito			
9	Creación de código de cliente			
10	Archivo de documentos del cliente.			
11	Notificación al representante.			
12	Confirmación del crédito al cliente.			
13	Consideraciones Especiales			
	Fin			

Astrid Martínez

Geovanny Rodríguez

Jaqueline Dávila

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

21/01/2018

23/01/2018

24/01/2018

**Fecha:**

**Fecha:**

**Fecha:**

<b>LA MEJOR</b>	COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.	<b>Fecha</b> 31-01-2018	
	Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar	<b>Página</b> 09	<b>De</b> 44
		<b>Sustituye a</b>	
		<b>Fecha</b>	
		<b>Página</b>	<b>De</b>

<b>PROCEDIMIENTO # 2: FACTURACIÓN AL CRÉDITO</b>
<p><b>I. OBJETIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponer de la documentación necesaria, para el respaldo de la venta efectuada.</li> <li>- Incremento de ventas, otorgando facilidades de pago a clientes.</li> </ul> <p><b>II. ALCANCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es aplicable a todos los pedidos que indiquen que la facturación es al crédito; se tendrá mejor control en la facturación y registros contables.</li> </ul> <p><b>III. POLÍTICAS ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar trámite de contraseña de pago, posterior a la entrega de la mercadería, según corresponda en horarios establecidos por el cliente.</li> <li>- Adjuntar orden de compra a cada factura emitida, según corresponda.</li> <li>- Se emite factura de ventas únicamente contra solicitud de despacho emitida por el representante de ventas asignado.</li> <li>- No se procesan pedidos verbales, no se hacen excepciones.</li> </ul> <p><b>IV. RESPONSABLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representante de ventas</li> <li>- Repartidor</li> <li>- Facturación</li> </ul>



<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.			Fecha	31-01-2018		
	Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar			Página	10	De	44
				Sustituye a			
				Fecha			
				Página		De	

#### IV. ACTIVIDADES

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
1	Emisión de solicitud de productos a cotizar	Cliente	variable	Cliente elabora la solicitud de productos a cotizar, según demanda de la empresa. Traslada al representante de ventas por correo electrónico.
2	Recepción de solicitud del cliente, emisión del pedido de venta.	Representante de ventas	30 minutos	Posterior a la recepción de la solicitud de productos a cotizar de parte del cliente, se procede a revisarla y a emitir el correspondiente pedido de venta; se especifican los productos de entrega inmediata como también el tiempo máximo de entrega de los que no se tiene existencia al momento de la solicitud. Se traslada al cliente para toma de decisión.
3	Emisión de orden de compra.	Cliente	Variable	Cliente emite orden de compra aceptando los términos <b>continúa...</b>

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>			<b>Fecha</b>	31-01-2018		
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>			<b>Página</b>	11	<b>De</b>	44
				<b>Sustituye a</b>			
				<b>Fecha</b>			
				<b>Página</b>		<b>De</b>	

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
				<b>Continuación...</b> descritos en el pedido de ventas, y trasladada al representante de ventas para su facturación y despacho.
4	Emisión de solicitud de despacho.	Representante de ventas	30 minutos	<p>El representante de ventas recibe y revisa la orden de compra, procede a elaborar la solicitud de despacho con base a la orden de compra del cliente.</p> <p>Si se dispone de todos los productos se emite una sola solicitud de despacho, de lo contrario se operara parcialmente la orden de compra, posteriormente se completará.</p> <p>Se traslada la solicitud al departamento de facturación, con orden de compra adjunto.</p>

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>			<b>Fecha</b>	31-01-2018		
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>			<b>Página</b>	12	<b>De</b>	44
				<b>Sustituye a</b>			
				<b>Fecha</b>			
				<b>Página</b>		<b>De</b>	

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
5	Emisión de factura de ventas.	Facturación	10 minutos	<p>El departamento de facturación recibe la solicitud de despacho y orden de compra; se realiza una revisión de los documentos para cerciorarse que contenga la información pertinente para elaborar la factura correspondiente, los cuales cabe mencionar los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre del cliente</li> <li>- Número de Identificación Tributaria</li> <li>- Código, descripción, cantidad, precio de los productos.</li> <li>- Descuentos e instrucciones especiales, si aplican.</li> </ul> <p>Caso contrario se deniega la solicitud de despacho.</p>

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>			<b>Fecha</b>	31-01-2018		
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>			<b>Página</b>	13	<b>De</b>	44
				<b>Sustituye a</b>			
	<b>Fecha</b>						
<b>Página</b>		<b>De</b>					

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
6	Entrega de mercadería al cliente.	Repartidor	Variable	Se entrega mercadería y factura al cliente, posterior se realiza el trámite de la contraseña de pago.
7	Entrega de contraseña de cobro.	Repartidor	10 minutos	Se traslada a créditos y cobros la contraseña de pago, para posterior cobro al vencimiento.
<b>Elaborado por:</b> Astrid Martínez <b>Fecha:</b> 21/01/2018		<b>Revisado por:</b> Geovanny Rodríguez <b>Fecha:</b> 23/01/2018		<b>Autorizado por:</b> Jaqueline Dávila <b>Fecha:</b> 24/01/2018

<b>LA MEJOR</b>	COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.	Fecha		31-01-2018	
	Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar	Página	14	De	44
Sustituye a					
Fecha					
Página					
De					

## VI. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO FACTURACIÓN AL CRÉDITO

No.	Actividades	Cliente	Representante de Ventas	Facturación / Despacho	Reparto/ Créditos y cobro
	Inicio	Inicio			
1	Elaboración de solicitud de productos a cotizar.	1			
2	Recepción de solicitud del cliente, y emisión del pedido de venta.		2		
3	Emisión de orden de compra.	3			
4	Emisión de solicitud de despacho.		4		
5	Emisión de factura de ventas.			5	
6	Entrega de mercadería al cliente.				6
7	Entrega de contraseña de cobro.				7
	Fin				Fin

Astrid Martínez

Geovanny Rodríguez

Jaqueline Dávila

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

21/01/2018

23/01/2018

24/01/2018

**Fecha:**

**Fecha:**

**Fecha:**

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>	<b>Fecha</b> 31-01-2018	
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>	<b>Página</b> 15	<b>De</b> 44
		<b>Sustituye a</b>	
		<b>Fecha</b>	
		<b>Página</b>	<b>De</b>

**PROCEDIMIENTO # 3: COBRANZA DE LA FACTURACIÓN EMITIDA AL  
CRÉDITO –PAGO CON CHEQUE-**

**I. OBJETIVO**

- Disponer de los procedimientos adecuados para el cobro oportuno de las cuentas y documentos por cobrar.

**II. ALCANCE**

- Es aplicable para la realización de cobros a facturas emitidas al crédito; la recuperación del adeudo será mediante cheque.

**III. POLÍTICAS ESPECÍFICAS**

- El reembolso debe ser recibido: Con cheque emitido a nombre de la empresa.
- Los cheques deberán ser depositados al día siguiente, de la recepción del mismo.
- Para proceder a coordinar el cobro, se deberá confirmar el pago de las facturas 05 días antes del vencimiento de las mismas.
- Por cada cheque recibido se deberá de emitir un recibo de caja, para dejar constancia del respectivo pago.

**IV. RESPONSABLES**

- Departamento de créditos y cobro.
- Cobrador
- Contabilidad

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>		<b>Fecha</b> 31-01-2018	
			<b>Página</b> 16	<b>De</b> 44
	<b>Sustituye a</b>			
			<b>Fecha</b>	
			<b>Página</b>	<b>De</b>

#### V. ACTIVIDADES

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
1	Se realizan recordatorios de pago al cliente, antes del vencimiento de sus facturas.	Departamento de créditos y cobros	Variable	El departamento de créditos y cobros enviará 10 días calendario anterior al vencimiento de la factura, un recordatorio de pago al cliente a través de correo electrónico, en el que figuren los distintos montos que registran el total del adeudo. Posterior a ello se vuelve a contactar vía telefónica al cliente 05 días calendario antes del vencimiento para confirmar pago.
2	Confirmación de pago.	Cliente	Variable	Cliente confirma al Departamento de créditos y cobros pago a favor de la empresa.

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>			<b>Fecha</b>	31-01-2018		
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>			<b>Página</b>	17	<b>De</b>	44
				<b>Sustituye a</b>			
				<b>Fecha</b>			
				<b>Página</b>		<b>De</b>	

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
3	Coordinación de recolecta de cheque.	Departamento de créditos y cobros	10 minutos	El departamento de Créditos y cobros coordina con el encargado de cobros, para recolectar el cheque en los días y horarios establecidos por el cliente.
4	Recolecta de cheque, emisión de recibo de caja.	Cobrador	Variable	Cobrador procederá a recolectar el cheque en el día y horario indicado por el cliente; se emite el recibo de caja como constancia de cancelación de la factura o las facturas del cliente.
5	Reporte diario de cobros efectuados.	Cobrador	10 minutos	El cobrador traslada de manera diaria el reporte de los cobros realizados. Adjuntando copia del recibo de caja por cada cheque recibido.



<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>			<b>Fecha</b>	31-01-2018		
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>			<b>Página</b>	18	<b>De</b>	44
				<b>Sustituye a</b>			
				<b>Fecha</b>			
				<b>Página</b>		<b>De</b>	

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
6	Depósito en cuenta bancaria.	Departamento de créditos y cobros	30 minutos	El departamento de créditos y cobros recibe el cheque juntamente con la copia del recibo de caja realiza el abono a la cuenta del cliente; se realiza el depósito a las cuentas bancarias de la empresa. Se traslada reporte diario a contabilidad para su registro.
7	Registro contable del pago del cliente.	Contabilidad	20 minutos	Contabilidad recibe reporte de cobros efectuados con copia de los respectivos comprobantes de depósitos efectuados en cuentas bancarias de la empresa; se elabora asiento contable.
8	Archivo de documentos.	Contabilidad	10 minutos	Archivo de documentos de soporte.
<b>Elaborado por:</b> Astrid Martínez <b>Fecha:</b> 21/01/2018		<b>Revisado por:</b> Geovanny Rodríguez <b>Fecha:</b> 23/01/2018		<b>Autorizado por:</b> Jaqueline Dávila <b>Fecha:</b> 24/01/2018

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>	<b>Fecha</b> 31-01-2018	
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>	<b>Página</b> 19	<b>De</b> 44
		<b>Sustituye a</b>	
		<b>Fecha</b>	
		<b>Página</b>	<b>De</b>

**VI. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: COBRANZA DE LA FACTURACIÓN EMITIDA AL CRÉDITO –PAGO CON CHEQUE-**

No.	Actividades	Departamento de Créditos y cobros	Cliente	Cobrador	Contabilidad
	Inicio				
1	Se realizan recordatorios de pago al cliente, antes del vencimiento de sus facturas.				
2	Confirmación de pago.				
3	Coordinación de recolecta de cheque.				
4	Recolecta de cheque, emisión de recibo de caja.				
5	Reporte diario de cobros efectuados.				
6	Depósito en cuenta bancaria.				
7	Registro contable del pago del cliente.				
8	Archivo de documentos.				
	Fin				

Astrid Martínez

Geovanny Rodríguez

Jaqueline Dávila

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

21/01/2018

23/01/2018

24/01/2018

**Fecha:**

**Fecha:**

**Fecha:**

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>	<b>Fecha</b>	31-01-2018		
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>	<b>Página</b>	20	<b>De</b>	44
<b>Sustituye a</b>					
<b>Fecha</b>					
<b>Página</b>			<b>De</b>		

**PROCEDIMIENTO # 4: COBRANZA DE LA FACTURACIÓN EMITIDA AL  
CRÉDITO –TRANSFERENCIA ELECTRÓNICA-**

**I. OBJETIVO**

- Disponer de los procedimientos adecuados para el cobro oportuno de las cuentas por cobrar.

**II. ALCANCE**

- Es aplicable para la realización de cobros a facturas emitidas al crédito; la recuperación del adeudo será mediante transferencias electrónicas a cuentas bancarias a nombre de Comercializadora La Mejor, S.A.

**III. POLÍTICAS ESPECÍFICAS**

- La nota de débito/crédito generada por el sistema bancario fungirá como constancia de pago.

**IV. RESPONSABLES**

- Departamento de créditos y cobros
- Contabilidad

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>		<b>Fecha</b> 31-01-2018	
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>		<b>Página</b> 21	<b>De</b> 44
<b>Sustituye a</b>				
			<b>Fecha</b>	
			<b>Página</b>	<b>De</b>

### V. ACTIVIDADES









No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
1	Se realizan recordatorios de pago al cliente, antes del vencimiento de sus facturas.	Créditos y cobros	Variable	El departamento de créditos y cobros enviará 10 días calendario anterior al vencimiento de las facturas un recordatorio de pago al cliente, a través de correo electrónico, en el cual se figuren los distintos montos que registran el total del adeudo.
2	Notificación de pago.	Cliente	Variable	Cliente realiza el pago al vencimiento de sus facturas; notifica al departamento de créditos y cobros a través de correo electrónico, para su respectivo registro.
3	Confirmación de pago recibido.	Créditos y cobros	10 minutos	El departamento de créditos y cobros recibe la notificación, <b>continúa...</b>

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.			Fecha	31-01-2018		
	Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar			Página	22	De	44
				Sustituye a			
				Fecha			
				Página		De	

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
				<b>Continuación...</b> coteja el documento para determinar que el pago este correcto, de existir diferencia notifica al cliente. Traslada reporte diario a contabilidad para su registro.
4	Registro contable del pago del cliente.	Contabilidad	Variable	Contabilidad recibe reporte de los pagos efectuados por los clientes a cuentas bancarias de la empresa, con copia de los respectivos comprobantes de depósitos; se elabora asiento contable.
5	Archivo de documentos.	Contabilidad	10 minutos	Archivo de documentos de soporte.
Elaborado por: Astrid Martínez Fecha: 21/01/2018		Revisado por: Geovanny Rodríguez Fecha: 23/01/2018		Autorizado por: Jaqueline Dávila Fecha: 24/01/2018

<b>LA MEJOR</b>	COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.	Fecha		31-01-2018	
	Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar	Página	23	De	44
		Sustituye a			
		Fecha			
		Página		De	

**VI. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: COBRANZA DE LA FACTURACIÓN EMITIDA AL CRÉDITO-TRANSFERENCIA ELECTRÓNICA-**

No.	Actividades	Departamento de Créditos y cobros	Cliente	Contabilidad
	Inicio			
1	Se realizan recordatorios de pago al cliente, antes del vencimiento de sus facturas.			
2	Notificación de pago.			
3	Confirmación de pago recibido.			
4	Registro contable del pago del cliente.			
5	Archivo de documentos.			
	Fin			

Astrid Martínez

Geovanny Rodríguez

Jaqueline Dávila

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

21/01/2018

23/01/2018

24/01/2018

**Fecha:**

**Fecha:**

**Fecha:**

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>			<b>Fecha</b>	31-01-2018		
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>			<b>Página</b>	24	<b>De</b>	44
				<b>Sustituye a</b>			
	<b>Fecha</b>						
<b>Página</b>		<b>De</b>					

<b>PROCEDIMIENTO # 5: SEGUIMIENTO DE COBRANZA</b>
<p><b>I. OBJETIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponer de los procedimientos para el oportuno seguimiento de cobro.</li> <li>- Reducir el gasto de cuentas incobrables.</li> </ul> <p><b>II. ALCANCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es aplicable para aquellos procedimientos empleados para la recuperación de las cuentas y documentos por cobrar, cuyos clientes presentan dificultades para realizar el pago en el tiempo de crédito otorgado.</li> </ul> <p><b>III. POLÍTICAS ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El reembolso debe ser recibido: Con cheque emitido a nombre de la empresa y/o transferencia acreditada en cuenta bancaria de la empresa.</li> </ul> <p><b>IV. RESPONSABLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Departamento de créditos y cobro</li> <li>- Contabilidad</li> <li>- Gerencia General</li> <li>- Representante de ventas.</li> </ul>

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.			Fecha	31-01-2018		
	Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar			Página	25	De	44
				Sustituye a			
				Fecha			
				Página		De	

#### V. ACTIVIDADES

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
1	Envío de primer recordatorio de pago. ¿Respuesta del cliente?	Créditos y cobros	15 minutos	El departamento de créditos y cobros envía el primer recordatorio por escrito y estado de cuenta al cliente, a través de correo electrónico, 15 días posteriores al vencimiento de las facturas, con lo que se pretende informar al cliente que su cuenta esta vencida; se le solicita el pago del adeudo a través de cheque y/o transferencia electrónica en los próximos 5 días.
1.1	Positiva	-	-	Realizar el procedimiento de <b>“Cobranza de la facturación emitida al Crédito –Pago con Cheque y/o transferencia electrónica-</b>



<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>			<b>Fecha</b>	31-01-2018		
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>			<b>Página</b>	26	<b>De</b>	44
				<b>Sustituye a</b>			
				<b>Fecha</b>			
				<b>Página</b>		<b>De</b>	

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
2	Envío de segundo recordatorio de pago. ¿Respuesta del cliente?	Créditos y cobros	15 minutos	<p>No se tiene respuesta del cliente.</p> <p>El departamento de créditos y cobros envía un segundo recordatorio de pago al cliente, 15 días posteriores al primer recordatorio.</p> <p>Asimismo, se programa una visita con el encargado de pagos a proveedores (cliente) para evaluar la situación y tener conocimiento del comportamiento y actuar del mismo.</p>
2.1	Positiva	-	-	<p>Realizar el procedimiento de <b>“Cobranza de la facturación emitida al Crédito –Pago con Cheque y/o transferencia electrónica-</b></p>

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>			<b>Fecha</b>	31-01-2018		
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>			<b>Página</b>	27	<b>De</b>	44
				<b>Sustituye a</b>			
				<b>Fecha</b>			
				<b>Página</b>		<b>De</b>	

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
3	Notificación al representante de ventas	Créditos y cobros	10 minutos	No se tiene respuesta del cliente. Créditos y cobros notifica al representante de ventas, 10 días posteriores al segundo recordatorio enviado al cliente, en donde se indica que no ha sido posible cobrar al cliente en específico.
4	Recepción de notificación. Se suspende facturación al cliente.	Representante de ventas	variable	Representante de ventas recibe la notificación. Suspenderá facturación a clientes con atraso de dos meses en sus cuentas.
5	Traslado de reporte de clientes a Gerencia General.	Créditos y cobros	15 Minutos	Créditos y cobros traslada un reporte de clientes con antigüedad de saldos mayor a 90 días a Gerencia General, solicitando <b>continúa...</b>

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>			<b>Fecha</b>	31-01-2018		
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>			<b>Página</b>	28	<b>De</b>	44
				<b>Sustituye a</b>			
	<b>Fecha</b>						
<b>Página</b>		<b>De</b>					

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
				<b>Continuación...</b> su intervención para el cobro y/o toma de medidas decisivas.
6	Análisis de Gerencia General.	Gerencia General	Variable	Gerencia General examinará el expediente del cliente, realizará un último análisis. -Para clientes que si están dispuestos a pagar, pero se encuentran imposibilitados hacerlos a corto plazo. Se presentan dos propuestas.
6.1	Facilidades de pago.	Gerencia General	variable	-Para clientes que si están dispuestos a pagar, pero se encuentran imposibilitados hacerlos a corto plazo. Se les hace las siguientes propuestas: <b>Continúa...</b>

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>			<b>Fecha</b>	31-01-2018		
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>			<b>Página</b>	29	<b>De</b>	44
				<b>Sustituye a</b>			
				<b>Fecha</b>			
				<b>Página</b>		<b>De</b>	

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
				<b>Continuación...</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar en 3 cuotas el pago de su adeudo, sin excederse a un mes.</li> <li>- Prorroga de un mes más de crédito, realizar un solo pago.</li> <li>-</li> </ul>
7	Asiento contable por "Prescripción de deuda"	Contabilidad	15 minutos	Contabilidad emitirá un listado de las cuentas y documentos por cobrar cuyo saldo excede a los dos años de vencimiento; se realizará asiento contable por "Prescripción de deuda"
8	Archivo de documentos.	Contabilidad	5 minutos	Se archiva documentación de soporte.
<b>Elaborado por:</b> Astrid Martínez <b>Fecha:</b> 21/01/2018		<b>Revisado por:</b> Geovanny Rodríguez <b>Fecha:</b> 23/01/2018		<b>Autorizado por:</b> Jaqueline Dávila <b>Fecha:</b> 24/01/2018

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.		Fecha 31-01-2018	
	Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar		Página 30	De 44
Sustituye a				
Fecha				
Página				

**V. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO DE COBRANZA**

No.	Actividades	Departamento de Créditos y cobros	Representante de ventas	Gerencia General	Contabilidad
	Inicio	Inicio			
1	Envío de primer recordatorio de pago.	1			
	¿Respuesta del cliente?	1			
1.1	Positiva (Procedimiento 3 y/o 4)	3-4			
2	Envío de segundo recordatorio de pago.	2			
	¿Respuesta del cliente?	2			
2.1	Positiva (Procedimiento 3 y/o 4)	3-4			
3	Notificación al representante de ventas	3			
4	Recepción de notificación. Se suspende facturación al cliente.		4		
		Pág. 170			

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>		<b>Fecha</b> 31-01-2018	
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>		<b>Página</b> 31	<b>De</b> 44
			<b>Sustituye a</b>	
			<b>Fecha</b>	
		<b>Página</b>	<b>De</b>	

No.	Actividades	Departamento de Créditos y cobros	Represente de ventas	Gerencia General	Contabilidad
5	Traslado de reporte de clientes a Gerencia General.				
6	Análisis de Gerencia General.				
6.1	Facilidades de pago.				
7	Asiento contable por "Prescripción de deuda"				
8	Archivo de documentos.				
	Fin				

Astrid Martínez

Geovanny Rodríguez

Jaqueline Dávila

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

21/01/2018

23/01/2018

24/01/2018

**Fecha:**

**Fecha:**

**Fecha:**

<b>LA MEJOR</b>	COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.	Fecha		31-01-2018	
	Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar	Página	32	De	44
		Sustituye a			
		Fecha			
		Página		De	

PROCEDIMIENTO # 6: CHEQUES RECHAZADOS
<p><b>I. OBJETIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponer de los procedimientos adecuados para la reposición de los cheques que han sido denegados por la entidad bancaria por diferentes causas.</li> </ul>
<p><b>II. ALCANCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es aplicable para procedimientos empleados para la reposición de cheques rechazados.</li> <li>-</li> </ul>
<p><b>III. POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por cheque rechazado, el pago queda sin efecto.</li> <li>- No existe ningún recargo por cheque rechazado.</li> </ul>
<p><b>IV. RESPONSABLE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción</li> <li>- Departamento de créditos y cobros</li> <li>- Contabilidad</li> </ul>

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>			<b>Fecha</b>	31-01-2018		
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>			<b>Página</b>	33	<b>De</b>	44
				<b>Sustituye a</b>			
	<b>Fecha</b>						
<b>Página</b>		<b>De</b>					

### V. ACTIVIDADES

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
1	Recepción de Nota de débito y cheque rechazado.	Recepcionista	10 minutos	Recepción recibe cheque rechazado (insuficiencia de fondos, mal endoso, falta de firma, fecha de caducidad, firma no registrada, cuenta inactiva) y nota de débito. Se traslada a contabilidad para su registro y custodia.
2	Registro de cheque rechazado.	Contabilidad	20 minutos	Contabilidad recibe y revisa los documentos, posteriormente realiza el asiento contable; notifica a créditos y cobros.
3	Revisión de documentos. ¿Se puede depositar nuevamente el cheque?	Créditos y cobros	15 minutos	Créditos y cobros examina la documentación entregada de contabilidad.



<b>LA MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>			<b>Fecha</b>	31-01-2018		
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>			<b>Página</b>	34	<b>De</b>	44
				<b>Sustituye a</b>			
				<b>Fecha</b>			
				<b>Página</b>		<b>De</b>	

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
3.1	Se puede depositar nuevamente el cheque.	Créditos y cobros	variable	Si el motivo del rechazo corresponde a un mal endoso; se corrige el endoso. O bien, si la razón es por insuficiencia de fondos, se le solicitará al cliente que notifique cuando haya acreditado el valor para proceder a re depositar el cheque. Continuar paso 6
3.2	Solicitud de cambio de cheque.	Créditos y cobros	Variable	De lo contrario se solicitará al cliente la emisión de un nuevo cheque.
4	Reemplazo de cheque.	Recepción	10 Minutos	Recepción recibe el cheque por concepto de reintegro del cheque rechazado. Se traslada a créditos y cobros.

<b>LA MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>			<b>Fecha</b>	31-01-2018		
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>			<b>Página</b>	35	<b>De</b>	44
				<b>Sustituye a</b>			
				<b>Fecha</b>			
				<b>Página</b>		<b>De</b>	

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
5	Abono a la cuenta del cliente.	Créditos y cobros	15 minutos	Créditos y cobros recibe y revisa el cheque; se abona a la cuenta del cliente.
6	Depósito de cheque.	Créditos y cobros	30 minutos	Créditos y cobros envía a depositar el cheque a la cuenta bancaria de la empresa. Traslada reporte a contabilidad.
7	Registro contable.	Contabilidad	10 minutos	Contabilidad realiza los registros contables correspondientes.
8	Archivo de documentos.	Contabilidad	05 minutos	Se procede a archivar los documentos.
<b>Elaborado por:</b> Astrid Martínez <b>Fecha:</b> 21/01/2018		<b>Revisado por:</b> Geovanny Rodríguez <b>Fecha:</b> 23/01/2018		<b>Autorizado por:</b> Jaqueline Dávila <b>Fecha:</b> 24/01/2018

<b>LA MEJOR</b>	COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.	Fecha	31-01-2018		
	Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar	Página	36	De	44
		Sustituye a			
		Fecha			
		Página		De	

**V. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: CHEQUES RECHAZADOS**

No.	Actividades	Recepción	Contabilidad	Créditos y Cobros
	Inicio	Inicio		
1	Recepción de Nota de débito y cheque rechazado.	1		
2	Registro de cheque rechazado.		2	
3	Revisión de documentos. ¿Se puede depositar nuevamente el cheque?			3
3.1	Corrección de endoso, y/o acreditación de fondos.			3.1
3.2	Solicitud de cambio de cheque.			3.2
4	Reemplazo de cheque.	4		
5	Abono a la cuenta del cliente.			5
6	Depósito de cheque.			6
				Pág. 176

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>

<b>Fecha</b>	31-01-2018		
<b>Página</b>	37	<b>De</b>	44
<b>Sustituye a</b>			
<b>Fecha</b>			
<b>Página</b>		<b>De</b>	

No.	Actividades	Recepción	Contabilidad	Créditos y Cobros
7	Registro contable.			
8	Archivo de documentos.			
	Fin			

Astrid Martínez

Geovanny Rodríguez

Jaqueline Dávila

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

21/01/2018

23/01/2018

24/01/2018

**Fecha:**

**Fecha:**

**Fecha:**

<b>LA MEJOR</b>	COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.	<b>Fecha</b> 31-01-2018	
	Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar	<b>Página</b> 38	<b>De</b> 44
		<b>Sustituye a</b>	
		<b>Fecha</b>	
		<b>Página</b>	<b>De</b>

<b>PROCEDIMIENTO # 7: DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA/ DAÑO O VENCIDA</b>
<p><b>I. OBJETIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con los requisitos necesarios para emitir Nota de Crédito por concepto de devolución total o parcial de mercadería.</li> </ul>
<p><b>II. ALCANCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es aplicable para procedimientos empleados para la emisión de notas de crédito por concepto de devolución, daño o vencimiento de mercadería, correspondiente a venta efectuada a clientes.</li> </ul>
<p><b>III. POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se recibe mercadería en perfectas condiciones.</li> <li>- Tiempo máximo para aceptar devoluciones, 30 días posteriores a la fecha de la factura.</li> <li>- Se requiere la justificación por escrito de parte del cliente, no se harán excepciones.</li> </ul>
<p><b>IV. RESPONSABLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representante de ventas</li> <li>- Bodega</li> <li>- Contabilidad</li> <li>- Departamento de créditos y cobros.</li> </ul>

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>			<b>Fecha</b>	31-01-2018		
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>			<b>Página</b>	39	<b>De</b>	44
				<b>Sustituye a</b>			
	<b>Fecha</b>						
<b>Página</b>		<b>De</b>					

### V. ACTIVIDADES

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
1	Contacto al representante de ventas.	Cliente	Variable	Cliente contacta al representante de ventas y le notifica las razones por las cuales necesita devolver o realizar algún cambio de productos.
2	Envío de requisitos.	Representante de ventas.	15 Minutos	Representante de ventas le indica al cliente los requisitos que debe de cumplir para que proceda el cambio y/o devolución. Ver Anexo No.IV
3	Traslado del reclamo formal.	Cliente	Variable	Cliente traslada el reclamo formal por medio de correo electrónico al representante de ventas, para su respectiva revisión.
4	Revisión del reclamo.	Representante de ventas.	30 Minutos	Representante de ventas recibe, revisa el reclamo entregado por el cliente

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.			Fecha	31-01-2018		
	Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar			Página	40	De	44
				<b>Sustituye a</b>			
				Fecha			
				Página		De	

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
4.1	Resultado de la revisión del reclamo.	Representante de ventas.	5 Minutos	<p><b>Si procede:</b> Se le notifica al cliente para que se presente a nuestras instalaciones con la mercadería y reclamo en original.</p> <p><b>No procede:</b> Mal uso de la mercadería; el daño a la mercadería no lo cubre la garantía.</p> <p>Se notifica al cliente la razón.</p>
5	Devolución de mercadería; emisión de Documento de recepción de mercadería.	Cliente	15 Minutos	<p>Cliente se presenta a nuestras instalaciones, entrega mercadería a bodega, se revisa y se procede con emitir <b>Documento de recepción de mercadería a bodega.</b></p> <p>Se traslada a contabilidad.</p>

<b>LA MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>		<b>Fecha</b>	31-01-2018		
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>		<b>Página</b>	41	<b>De</b>	44
			<b>Sustituye a</b>			
			<b>Fecha</b>			
			<b>Página</b>		<b>De</b>	

No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
6	Emisión de Nota de crédito.	Contabilidad	15 Minutos	Contabilidad recibe el documento de recepción de mercadería, procede con la elaboración de Nota de crédito, conserva duplicado.
6.1	Recepción de Nota de crédito.	Contabilidad	20 minutos	Se entrega al cliente documento original y triplicado para que consigne la firma de recibido.  Si la factura se encontrará cancelada, se procede a realizar el reintegro por medio de cheque.  Caso contrario, se descuenta de la deuda.  Realización del registro contable, traslado de copia de los documentos a créditos y cobros.



<b>LA MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>			<b>Fecha</b>	31-01-2018		
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>			<b>Página</b>	42	<b>De</b>	44
				<b>Sustituye a</b>			
				<b>Fecha</b>			
<b>Página</b>					<b>De</b>		





No.	Actividad	Responsable	Tiempo máximo estimado	Descripción
7	Recepción de copia de nota de crédito firmada por el cliente.	Créditos y cobros	10 Minutos	Créditos y cobros recibe el triplicado de la nota de crédito firmada y sellada por el representante del cliente.
8	Archivo de documentos.	Créditos y cobros	5 Minutos	Archivo de documentos.
<b>Elaborado por:</b> Astrid Martínez <b>Fecha:</b> 21/01/2018		<b>Revisado por:</b> Geovanny Rodríguez <b>Fecha:</b> 23/01/2018		<b>Autorizado por:</b> Jaqueline Dávila <b>Fecha:</b> 24/01/2018

<b>LA MEJOR</b>	COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.	Fecha	31-01-2018		
	Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar	Página	43	De	44
Sustituye a					
Fecha					
Página					
De					

**V. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA/ DAÑO O VENCIDA**

No.	Actividades	Cliente	Representante de ventas	Bodega	Contabilidad	Créditos y Cobros
	Inicio	Inicio				
1	Se contacta al representante de ventas.	1				
2	Envío de requisitos.		2			
3	Traslado del reclamo formal.	3				
4	Revisión del reclamo.		4			
4.1	Reclamo procede.		4.1			
5	Devolución de mercadería; emisión de Documento de recepción de mercadería.			5		
6	Emisión de Nota de crédito.				6	
6.1	Recepción de Nota de crédito.	6.1				
		Pág. 183				

<b>LA</b>  <b>MEJOR</b>	<b>COMERCIALIZADORA LA MEJOR, S.A.</b>			<b>Fecha</b> 31-01-2018	
	<b>Manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar</b>			<b>Página</b> 44	<b>De</b> 44
				<b>Sustituye a</b>	
	<b>Fecha</b>		<b>Página</b>		<b>De</b>

No.	Actividades	Cliente	Representante de ventas	Bodega	Contabilidad	Créditos y Cobros
						
7	Recepción de copia de nota de crédito firmada por el cliente.					
8	Archivo de documentos.					
	Fin					

Astrid Martínez

Geovanny Rodríguez

Jaqueline Dávila

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

21/01/2018

23/01/2018

24/01/2018

**Fecha:**

**Fecha:**

**Fecha:**

## CONCLUSIONES

1. Los manuales de políticas y procedimientos son aquellos que documentan la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. Éste tipo de manual responde a las siguientes interrogantes: acerca de lo que hace (políticas) y como (procedimientos) se ejecuta alguna actividad en específico.
2. La empresa Comercializadora La Mejor, S.A. carece de políticas y procedimientos preestablecidos para el desarrollo de sus actividades, específicamente en el área de cuentas por cobrar, lo cual incide en la inadecuada administración del área en mención.
3. Con la elaboración del manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar de la empresa Comercializadora La Mejor, S.A. acorde a sus necesidades; se logra estandarizar los diversos procedimientos y políticas que intervienen en las operaciones habituales del área de cuentas por cobrar, con el objeto de mejorar el funcionamiento de la misma.
4. Con el manual de políticas y procedimientos, los usuarios tendrán una guía para el desarrollo de las actividades del área de cuentas por cobrar. Cabe resaltar que el presente documento está sujeto a actualizaciones y/o modificaciones, las cuales para que tengan validez, deberán seguir el proceso establecido en el numeral II del manual. De lo contrario no se serán válidas.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa Comercializadora La Mejor, S.A. la implementación inmediata del manual de políticas y procedimientos para el desarrollo de las funciones del área de cuentas por cobrar, logrando con ello su adecuado funcionamiento.
2. Se recomienda a la empresa, capacitar a los colaboradores involucrados antes de implementar el manual de políticas y procedimientos en el área de cuentas por cobrar, dándoles a conocer el contenido del mismo; por ejemplo los objetivos, procedimientos, normas, criterios, formatos; los cuales deberán de hacer uso en el desarrollo de sus atribuciones; logrando con ello estandarizar los procesos y evitar incongruencias de la información.
3. El manual de políticas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar de la empresa Comercializadora La Mejor, S.A., representa una guía útil al alcance de los colaboradores; tiene como objetivo ser utilizado como fuente de orientación en la ejecución de las funciones asignadas y en observancia de los procedimientos definidos por la empresa; basados en lo anterior, se recomienda a la empresa designar al encargado del área como responsable de verificar que lo establecido en el manual de políticas y procedimientos, efectivamente sea aplicado.
4. Mantener actualizados los procedimientos establecidos en el manual, para el adecuado funcionamiento del área de cuentas por cobrar, desde efectuada la venta hasta su respectiva y oportuna

recuperación, registro y archivo; asimismo realizar evaluaciones periódicas de las estrategias, políticas de crédito y cobros, determinando así su comportamiento; evitando que influyan negativamente en la liquidez de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 Álvarez Torres, Martín G. 2017. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos.
- 2 Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas.
- 3 Cárdenas y Nápoles, R. A. 2008. Presupuestos: Teoría y Práctica. 2da. Edición. Editorial McGraw-Hiill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Páginas 194.
- 4 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 90-97 Código de Salud y sus reformas.
- 5 Congreso de la República de Guatemala. Decreto 295 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- 6 Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 2-70 Código de Comercio de Guatemala y sus reformas.
- 7 Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 10-2012 Ley de Actualización Tributaria y sus reformas.
- 8 Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 1441 Código de Trabajo y sus reformas.
- 9 Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas.

- 10 Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 42-92 Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público y sus reformas.
- 11 Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 6-91 Código Tributario y sus reformas.
- 12 Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 73-2008 Ley del Impuesto de Solidaridad.
- 13 Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 76-78 Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado.
- 14 Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. 2013. Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000, Encargos de Aseguramientos distintos de la Auditoría o de la Revisión de Información Financiera Histórica.
- 15 Eyssautier de la Mora, M. 2012. Elementos Básicos de Administración. 4ta. Edición. México, Editorial Trillas, S.A. Páginas 254.
- 16 Franklin Fincowsky, E.B. 2014. Organización de empresas. 4ta. Edición. Editorial McGraw-Hiill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Páginas 399.
- 17 Gitman, Lawrence J. y Zutter, C. J. 2012. Principios de Administración Financiera. 12a. Edición. México, Editorial Pearson Educación. Páginas 720.



- 18 Gobierno de la República. Decreto Ley Número 106 Código Civil y sus reformas.
- 19 Guajardo Cantú, G. y Andrade de Guajardo. N. E. 2008. Contabilidad Financiera. 5a. Edición. México, Editorial McGraw-Hiill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Páginas 556.
- 20 Harold Koontz, H. W. 2008. Administración: Una perspectiva global y empresarial. 13ra. México, Editorial McGraw-Hill Interamericana. Páginas 667.
- 21 Hernández y Rodríguez, S. J. 2011. Introducción a la Administración. 5ta. edición. Editorial McGraw-Hiill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Páginas 447.
- 22 International Accounting Standards Boards –IASB- (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad). 2009. Norma Internacional de Información Financiera para pequeñas y medianas entidades. Sección 2 Conceptos y principios Generales.
- 23 International Accounting Standards Boards –IASB- (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad). 2009. Norma Internacional de Información Financiera para pequeñas y medianas entidades. Sección 4 Estado de Situación Financiera.
- 24 Kurb, Milan. 2002, La Consultoría de empresas. 3era. Edición. Bélgica. Editorial Oficina Internacional del Trabajo Ginebra. Páginas 948.

- 25 Meigs, R. F. y otros. 2012. Contabilidad: La base para decisiones gerenciales. Traductor Arango Medina, G. 11a. edición. Colombia, Editorial Irvin McGraw-Hill. Páginas 707.
- 26 Mendoza Roca, C. y Olson Ortiz, T. 2016. Contabilidad Financiera para contaduría y Administración. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte. Páginas 600.
- 27 Organismo Ejecutivo, Decreto Ley 130-85 Ley para el ejercicio de la profesión del Químico Biólogo.
- 28 Presidente de la República. Acuerdo Gubernativo Número 213-2013. Reglamento del Libro I de La Ley de Actualización Tributaria, Decreto Número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, Impuesto Sobre La Renta.
- 29 Prieto Hurtado, C. A. (2010) Análisis Financiero. Colombia, Editorial Fundación para la educación superior San Mateo. Páginas 89.
- 30 Prieto Llorente, A. 2014. Operación Contable en los procesos de negocio. 1a. Edición. México, Editorial Pearson Educación. Páginas 272.
- 31 Robles Roman, C. L. 2012. Fundamentos de Administración Financiera. 1a. Edición. México, Editorial Red Tercer Milenio. Páginas 136.
- 32 Romero López, A. J. 2014. Principios de Contabilidad. 5ta. Edición. Editorial McGraw Hill Education. Páginas 480.

- 33 Superintendencia de Administración Tributaria. Acuerdo de Directorio Número 024-2007. Régimen Optativo Factura Electrónica para la autorización, emisión, transmisión, conservación, almacenamiento y control de facturas y notas de crédito y débito por medios electrónicos y el resguardo electrónico de copias de facturas, notas de crédito y débito emitidas en papel.
- 34 Van Horne, J. C., Jr. Wachowicz, J. M. 2010. Fundamentos de Administración Financiera. 13a. Edición. México, Editorial Pearson Educación. Páginas 744.
- 35 Warren, C. S., Reeve, J. M. y Duchac, J. E. 2016. Contabilidad Financiera. 14a. Edición. Editorial Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Páginas 573.

## **ANEXOS**

**ANEXO I  
FORMATO DE SOLICITUD DE CRÉDITO**

<div style="border: 2px solid orange; border-radius: 50%; width: 100px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> <b>LA MEJOR</b> </div> <p>Comercializadora La Mejor, S.A. NIT 62375458 Km. 10.5 Carretera a El Salvador Empresarial Eskala Local 20, Fraijanes Guatemala</p>	CÓDIGO _____  FECHA _____	
<b>SOLICITUD DE CRÉDITO</b>		
<b>DATOS DE LA EMPRESA</b>		
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL _____		
NIT _____		
DIRECCIÓN FISCAL _____		
MUNICIPIO _____	DEPARTAMENTO _____	
DIRECCIÓN COMERCIAL _____		
MUNICIPIO _____	DEPARTAMENTO _____	
TELÉFONO _____		
CONTACTO _____		
<b>DATOS DEL PROPIETARIO Y/O REPRESENTANTE LEGAL</b>		
PROPIETARIO/REPRESENTANTE LEGAL _____		
NIT _____		
DPI _____	EXTENDIDO EN _____	
DIRECCIÓN _____		
MUNICIPIO _____	DEPARTAMENTO _____	
TELÉFONO _____		
CORREO ELECTRÓNICO _____		
<b>REFERENCIAS COMERCIALES</b>		
<b>NOMBRE</b> _____	<b>CONTACTO</b> _____	<b>TELÉFONO</b> _____
/	/	/
/	/	/
<b>FIRMA</b> _____		
<b>USO EXCLUSIVO EMPRESA</b>		
<b>LÍMITE DE CRÉDITO</b> _____		
<b>REPRESENTANTE DE VENTAS ASIGNADO</b> _____		
<b>PLAZO DE CRÉDITO</b> _____		
<b>CONDICIONES DE CRÉDITO</b> _____		
<b>AUTORIZADO POR</b> _____		
<b>FECHA</b> _____	<b>FIRMA</b> _____	

## ANEXO AL FORMATO DE SOLICITUD DE CRÉDITO

**LA MEJOR**

### **Anexo al formato de solicitud de crédito**

Adjuntar a la solicitud de crédito los documentos siguientes, según corresponda.

#### **Persona Individual**

- Formulario de solicitud de crédito en original
- Copia del Documento Personal de Identificación del propietario
- Copia de la Constancia de Inscripción en el Registro Tributario Unificado
- Copia de la Patente de empresa.
- Copia de recibo de agua, luz o teléfono reciente.

#### **Persona Jurídica**

- Formulario de solicitud de crédito en original
- Fotocopia de acta constitutiva y modificaciones (si lo hubiera).
- Copia del Nombramiento de Representante Legal vigente.
- Copia de la Constancia de Patente de empresa y sociedad.
- Copia del Documento de Identificación Tributaria del Representante legal.
- Copia de la Constancia de Inscripción en el Registro Tributario Unificado

Los siguientes requisitos son aplicables para ambos tipos de clientes.

- Copia del último pago de los impuestos IVA e ISR.
  
- Estado de Situación Financiera y Estado del Resultado de los últimos dos periodos anuales anteriores y parcial del año en que solicita el crédito; debidamente certificados (por créditos mayores a Q. 50,000.00)

**CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS COMERCIALES**

CLIENTE: \_\_\_\_\_

NIT: \_\_\_\_\_

Referencia Comercial	No. _____
Empresa	
Contacto	
Teléfono	

Interrogantes	Respuestas
1. ¿Cuál es el límite de crédito autorizado?	
2. ¿Cuántos días de crédito tiene autorizado?	
3. ¿Cuánto tiempo tienen de tener crédito?	
4. ¿Qué tipo de cliente es?	
5. ¿Por qué medio efectúan los pagos?	
6. ¿En cuánto tiempo estipulado pagan?	
7. ¿Qué tipo de servicio o bien les proporcionan?	
8. ¿Han tenido algún cheque rechazado?	
9. ¿Nombre y cargo de quién informa?	



**FORMATO**  
**CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS COMERCIALES**

2/2

**Observaciones:**

---

---

**Encargado de confirmación:** \_\_\_\_\_  
**Nombre y Firma**

**Fecha:** \_\_\_\_\_



**ANEXO III  
FORMATO PARA ANÁLISIS FINANCIERO**

<b>Razón Liquidez</b>	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	=	
<b>Prueba Ácida</b>	$\frac{\text{Activos Corrientes-Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	=	
<b>Rotación de cobros</b>	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	=	
<b>Días de recuperación de cobros</b>	$\frac{365}{\text{Rotación de cobros}}$	=	
<b>Rotación de inventarios</b>	$\frac{\text{Costo de los productosvendidos}}{\text{Inventario}}$	=	
<b>Margen de Utilidad</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100 =$	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100 =$
<b>Rendimiento de Activos</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} * 100 =$	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} * 100 =$

**INDICES AUTORIZADOS  
PARA CONCEDER CRÉDITO A CLIENTES**

No.	Índice	Rango	Índice Cliente	Resultado*
1	Razón liquidez	1.50-2.10		
2	Prueba Ácida	1.05-1.45		
3	Rotación de cobros	10-12		
4	Días de recuperación de cobros	30-40		
5	Rotación de inventarios	4.10-6.0		
6	Margen de Utilidad	3.01%-3.75%		
7	Rendimiento de Activos	1.51%-3.00%		
	Días de crédito	60		
	Intervalo Autorizado	De Q.50,000.01 en adelante*		

**\*Resultado:**

A= Aceptado

D= Denegado

## APLICACIÓN

El Cliente Blue, S.A. solicita un crédito por 60,000.00, para lo cual presenta la papelería requerida, adicional Estados Financieros, para su respectivo análisis.

Se realiza el análisis respectivo.

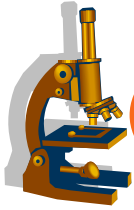
<p><b>Razón Liquidez</b></p> $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{6,481.08}{3,257.24} = 1.99$ <p><b>Significa:</b> <i>Que por cada Q. 1.00 de deuda a corto plazo que tiene la empresa, cuenta con 1.99 de activos corrientes para respaldar sus deudas a corto plazo.</i></p>
<p><b>Prueba Ácida</b></p> $\frac{\text{Activos Corrientes-Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{6,481.08-2,500.00}{3,257.24} = 1.22$ <p><b>Significa:</b> <i>Que por cada Q. 1.00 de deuda a corto plazo que tiene la empresa, cuenta con 1.22 de activos corrientes para respaldar sus deudas a corto plazo.</i></p>
<p><b>Rotación de cobros</b></p> $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \frac{18,000.00}{1,600.00} = 10.9$ <p><b>Significa:</b> <i>La frecuencia de recuperación de los Q.1,600.00 es de un mes.</i></p>

<b>Días de recuperación de cobros</b>			
<u>365</u>		<u>365</u>	= 33.4
Rotación de cobros		12	
<b>Significa:</b> El promedio de días para el cobro de los Q.1,600.00 es de 33 días, se obtiene un resultado análogo al obtenido con el cálculo de la Rotación de cobros.			
<b>Rotación de inventarios</b>			
<u>Costo de los productos vendidos</u>		<u>11,610.00</u>	= 4.6
Inventario		2,500.00	
<b>Significa:</b> La frecuencia en que se desplaza nuestro inventario promedio durante el año.			
<b>Margen de Utilidad</b>			
<u>Utilidad Neta</u>	* 100	<u>617.78</u>	*100 3.4%
Ventas totales Netas		18,000.00	
<b>Significa:</b> El margen de utilidad en relación a las ventas totales efectuadas durante el año.			
<b>Rendimiento de Activos</b>			
<u>Utilidad Neta</u>	* 100	<u>617.78</u>	*100 3.8%
Activos Totales		16,341.20	
<b>Significa:</b> El % de eficiencia total de la administración de la empresa en la obtención de utilidades después de impuestos, a partir de los activos disponibles.			

**INDICES AUTORIZADOS  
PARA CONCEDER CRÉDITO A CLIENTES**

<b>No</b>	<b>Índice</b>	<b>Rango</b>	<b>Índice Cliente</b>	<b>Resultado</b>
1	Razón liquidez	1.50-2.10	1.99	A
2	Prueba Ácida	1.05-1.45	1.22	A
3	Rotación de cobros	10-12	12	A
4	Días de recuperación de cobros	30-40	30.42	A
5	Rotación de inventarios	4.10-6.0	4.64	A
6	Margen de Utilidad	3.01%-3.75%	3.43	A
7	Rendimiento de Activos	1.51%-3.00%	3.78	A
	Días de crédito	60		60
	Intervalo Autorizado	De Q.50,000.01 en adelante*		Q.60,000.00

## ANEXO IV



**LA MEJOR**


## COMERCIALIZADORA LA MEJOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### NOTA A PROVEEDORES REQUISITOS PARA DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA

Presentar reclamo formal que contenga:

- Copia legible de la factura de ventas emitida por la Comercializadora La Mejor, S.A.
- Detalle de productos a devolver.
- Motivo o razón.
- Trasladar información al representante de ventas vía correo electrónico.
- Entrega de productos 03 días, posterior a la fecha de aceptada la solicitud.

**ANEXO V  
FORMATO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

	<b>Nombre de la organización</b>	<b>Fecha</b>			
	<b>Manual de procedimientos (general o específico)</b>	<b>Página</b>		<b>De</b>	
		<b>Sustituye a</b>			
		<b>Fecha</b>			
	<b>Página</b>		<b>De</b>		

<b>Nombre del apartado específico</b>		
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>