

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA  
ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR PARA UNA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA DE INSUMOS DE LIMPIEZA”**

**TESIS**

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

**POR**

**YESSÍCA PAOLA MELGAR GALICIA**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**GUATEMALA SEPTIEMBRE DE 2018**

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

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

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

Matemática-Estadística	Lic. Jorge Mario Fuentes Batz
Contabilidad	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez
Auditoría	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulín

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

Presidente	Lic. MSc. Jorge Alberto Trujillo Corzo
Secretario	Lic. Hugo Francisco Herrera Sánchez
Examinador	Lic. José Rolando Ortega Barreda

Guatemala 10 de abril de 2018

Licenciado

Luis Antonio Suarez Roldán

Universidad de San Carlos de Guatemala

Presente

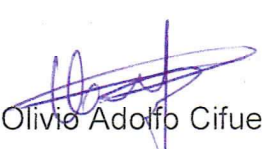
Señor Decano:

En atención a la designación de que fui objeto para asesorar el trabajo de tesis conforme al dictamen No. 240-2017 de fecha seis de julio de 2017, me es grato, dirigirme a usted para rendir mi dictamen sobre el trabajo elaborado por el estudiante Yessica Paola Melgar Galicia, denominado **“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE INSUMOS DE LIMPIEZA”** el cual está concluido a mi satisfacción.

Por lo tanto, respetuosamente me permito solicitar al señor Decano, se sirva aceptar este trabajo para su aprobación, previo a la obtención del título de Contador Público y Auditor en el grado académico de licenciado.

Agradeciendo por la distinción otorgada al nombrarme asesor del presente trabajo de investigación.

Atentamente,

  
Lic. Olivio Adolfo Cifuentes  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 6426



**FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS**

EDIFICIO S-8  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

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

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1 subinciso 4.1.1 del Acta 21-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 16 de agosto de 2018, se conoció el Acta AUDITORÍA 1-104-2018 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de mayo de 2018 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE INSUMOS DE LIMPIEZA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **YESSICA PAOLA MELGAR GALICIA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDAN  
DECANO

m.ch



## **DEDICATORIA**

- A Dios** Por la vida, su amor y las bendiciones derramadas para alcanzar un propósito más.
- A mi madre** Ventura Galicia por su ejemplo de esfuerzo y dedicación al brindarme su apoyo incondicional y ser como un ángel que Dios me regaló para que estuviese en cada momento de mi vida.
- A mis hermanos** Jhonatan Emmanuel y Mayra Azucena por el cariño, las alegrías, el apoyo que me brindan a cada momento.
- A mis amigos** Por contribuir con sus consejos, amistad y conocimiento a mi crecimiento personal y profesional.
- A mi asesor** Licenciado Olivio Cifuentes por compartir sus conocimientos y asesorarme en mi trabajo de tesis.
- A la Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala**
- Por la oportunidad brindada de desarrollarme como profesional y por formar parte de ella.
- A la Facultad de Ciencias Económicas**
- Por abrirme las puertas de esta casa de estudios y por brindarme los conocimientos adquiridos.

## ÍNDICE

	<b>PÁGINA</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EMPRESA DISTRIBUIDORA DE INSUMOS DE LIMPIEZA</b>	
1.1	Generalidades 1
1.1.1	Antecedentes históricos 1
1.2	Definición de empresa 2
1.2.1	Recursos de la empresa 3
1.3	La empresa mercantil 4
1.4	Clasificación de las empresas 4
1.4.1	Por su tamaño 5
1.4.2	Por su actividad económica 6
1.4.3	Por su constitución legal 7
1.5	Descripción de la empresa distribuidora de insumos de limpieza 8
1.6	Legislación aplicable 10
1.6.1	Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas 10
1.6.2	Código de Comercio Decreto 2-70 y sus reformas 11
1.6.3	Código Tributario Decreto 6-91 y sus reformas 11
1.6.4	Código de Trabajo Guatemala Decreto 1441 y sus reformas 12
1.6.5	Ley Reguladora del Aguinaldo Decreto 76-79 y sus reformas 13
1.6.6	Ley de Bonificación Anual Decreto 42-92 y sus reformas 14
1.6.7	Ley Orgánica del Seguro Social Decreto 295 y sus reformas 14
1.6.8	Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto 73-2008 y sus reformas 13

		<b>PÁGINA</b>
1.6.9	Ley de Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92 y sus reformas	15
1.6.10	Ley de Actualización Tributaria Decreto 10-2012, Libro I Impuesto Sobre la Renta y sus reformas	16

## **CAPÍTULO II**

### **MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

2.1	Definición de manuales	18
2.1.1	Definición de normas	19
2.1.2	Definición de procedimientos	20
2.1.3	Objetivos de los manuales	21
2.2	Clasificación de los manuales	22
2.2.1	Por su contenido	22
2.2.2	Por su ámbito	23
2.3	Manual de normas y procedimientos contables	23
2.4	Características	25
2.5	Importancia	25
2.6	Objetivos	26
2.7	Contenido de un manual de normas y procedimientos contables	27
2.8	Fases de la elaboración de un manual de normas y procedimientos contables	30
2.8.1	Fase de asignación de responsables de la elaboración	30
2.8.2	Fase de la planificación	30
2.8.3	Fase del proceso de elaboración	32
2.8.4	Fase del proceso de actualización	36

**CAPÍTULO III**  
**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO**  
**CONSULTOR**

		<b>PÁGINA</b>
3.1	El profesional Contador Público y Auditor	37
3.2	Perfil del Contador Público y Auditor	38
3.3	Ética del Contador Público y Auditor	39
3.4	Responsabilidad del Contador Público y Auditor	42
3.4.1	Responsabilidad hacia la sociedad	43
3.4.2	Responsabilidad hacia quien contrata sus servicios	44
3.4.3	Responsabilidad ante la profesión	45
3.5	El Contador Público y Auditor como consultor	46
3.5.1	Contratación de los servicios de consultoría	47
3.5.2	Recopilación de datos y obtención del diagnóstico	50
3.5.3	Informe a la gerencia y decisión de actuar	51
3.6	Capacitación continua	52
3.7	Campos de acción del Contador Público y Auditor	52

**CAPÍTULO IV**  
**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO**  
**CONSULTOR EN LA ELABORACIÓN DE UN**  
**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL**  
**ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR PARA UNA**  
**EMPRESA DISTRIBUIDORA DE INSUMOS DE**  
**LIMPIEZA**  
**(CASO PRÁCTICO)**

4.1	Antecedentes	55
4.2	Carta de solicitud de servicios profesionales	59
4.3	Propuesta de servicios profesionales	60



	<b>PÁGINA</b>	
4.4	Aceptación de servicios	65
4.4.1	Planificación del trabajo a realizar	66
4.5	Diagnóstico	70
4.5.1	Instrumentos de investigación	71
4.5.2	Resultado del diagnóstico	94
4.6	Informe a la gerencia	97
4.7	Manual de normas y procedimientos en el área de cuentas por cobrar de una empresa distribuidora de insumos de limpieza	102
	<b>CONCLUSIONES</b>	150
	<b>RECOMENDACIONES</b>	151
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	152

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>NÚMERO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Clasificación de las empresas	5
2	Tipo impositivo, régimen opcional simplificado	17
3	Situaciones observadas	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

1	Estructura Organizacional	58
---	---------------------------	----

## **INTRODUCCIÓN**

Para los empresarios el conocimiento y mejora de los procedimientos que se llevan a cabo en las empresas son importantes para realizar una correcta gestión y aprovechamiento de los tiempos y recursos.

Al definir las mejores prácticas que desempeña cada área es necesario que estén documentadas mediante un manual de normas y procedimientos en el que se detallen las operaciones de forma cronológica y sistemática así mismo se indican responsabilidades y normas a aplicar, estas normas pueden clasificarse en normas generales que marcan directrices de forma genérica y normas específicas que también son denominadas políticas y son utilizadas por las organizaciones para actuaciones concretas, contribuyen a la disminución de errores que favorece la eficiencia de los colaboradores.

En las empresas distribuidoras por el alto volumen de operaciones que manejan es importante mantener la liquidez que se obtiene principalmente por la recuperación de la cuenta por cobrar. He ahí la importancia de los procedimientos y definición clara de normas para el otorgamiento de créditos y cobranza entre otras actividades que realiza el área de cuentas por cobrar.

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo dar a conocer la importancia de los adecuados procedimientos en las empresas, que éstos sean entendibles y fáciles de aplicar en el desarrollo de las actividades cotidianas que desempeñan los colaboradores. Así mismo que sirvan de base para los Contadores Públicos y Auditores en las actividades que un consultor debe desarrollar en la elaboración de un manual utilizando técnicas de investigación como la entrevista, cuestionario, observación.

El contenido de la tesis está integrado por cuatro capítulos los cuales se resumen de la siguiente forma: Capítulo I “Empresa Distribuidora de Insumos de Limpieza” se detallan las generalidades de las empresas, las distintas

clasificaciones, descripción de las empresas distribuidoras de insumos de limpieza y la legislación aplicable para sus actividades comerciales en Guatemala.

El Capítulo II “Manuales de Normas y Procedimientos” se describe la definición de manuales, la clasificación general, se hace énfasis en los manuales de normas y procedimientos contables, las características, importancia, objetivos, contenido del manual y las fases para la elaboración.

En el Capítulo III “El Contador Público y Auditor como Consultor” recalca el perfil y calidad profesional con la que debe contar el profesional Contador Público y Auditor y se mencionan las distintas áreas en que se desempeña y puede accionar siempre que cuente con capacitación continua y la capacidad para ejecutar la labor.

En el Capítulo IV “El Contador Público y Auditor como Consultor en la Elaboración de un Manual de Normas y Procedimientos en el Área de Cuentas por Cobrar para Una Empresa Distribuidora de Insumos de Limpieza” se desarrollan las actividades que se llevan a cabo para elaborar un manual en el área de cuentas por cobrar. Al presentar un ejemplo práctico en el que se conoce la empresa desde los antecedentes, se realiza un diagnóstico de la situación actual, emisión de un informe gerencial y la herramienta como producto final.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas consultadas para la comprensión y el desarrollo de la presente investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EMPRESA DISTRIBUIDORA DE INSUMOS DE LIMPIEZA**

#### **1.1 Generalidades**

La empresa es la organización en donde el emprendedor desarrolla actividades económicas para plasmar sus ideas, tener oportunidades en el mercado y añadir valor a productos y servicios; utiliza insumos de trabajo con el fin de satisfacer necesidades de los clientes y generar ganancias.

##### **1.1.1 Antecedentes históricos**

Desde un principio los hombres se reunían principalmente para realizar actividades de agricultura, pesca y ganadería para poder subsistir juntamente con su núcleo familiar. Con los excedentes de comida, ropa o insumos se empezó a dar el intercambio entre los pueblos para satisfacer las necesidades de todas las personas.

Ante la necesidad de producir bienes para la sociedad cada persona se especializó y perfeccionó sus capacidades en distintas tareas incluso organizaba a su familia para que fueran parte de las actividades que realizaban y así surgieron talleres artesanales los cuales son una forma primitiva de empresa en donde laboraban maestros y aprendices.

Muchos de esos talleres desaparecieron para convertirse en fábricas, su crecimiento permitió la contratación de más personal para transformar los procesos productivos y desarrollar un trabajo más mecánico, también surgieron las empresas de servicios varios, transporte, turísticas, financieras entre otros.

El crecimiento económico y los grandes avances científicos y tecnológicos propiciaron el surgimiento de diversas empresas, dicho desarrollo permitió a la economía crear fuentes de trabajo que satisfacen las necesidades de la sociedad al producir bienes y servicios, fomentar la inversión y ser fuentes de ingresos para el gobierno al pagar sus impuestos.

## **1.2 Definición de empresa**

“La empresa es una unidad económica que se crea con el fin de obtener un beneficio a través del ejercicio de una actividad empresarial. También se puede definir como una unidad de producción cuyo objetivo es crear o aumentar la utilidad de los bienes para satisfacer las necesidades humanas o sociales” (18:2)

“Una empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa (los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos (los clientes)”. (23:29)

En conclusión: la empresa se considera una unidad integrada por personas, bienes materiales y financieros dedicada a actividades industriales, comerciales o prestación de servicios para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener beneficios.

Para un buen funcionamiento debe contar con una buena administración quien se encargue de medir los avances de la empresa para cumplir con los objetivos, así como optimizar los recursos para la continuidad del negocio y generar mayores ingresos.

### **1.2.1 Recursos de la empresa**

Para el funcionamiento adecuado de una empresa es necesario una serie de elementos que contribuyan al logro de objetivos fijados por la administración, quien deberá de utilizar de manera eficiente estos recursos para lograr el éxito y continuidad del negocio.

#### **a) Recursos financieros**

“Son los elementos monetarios con que dispone la empresa para ejecutar sus decisiones” (26:193)

Las aportaciones de los socios, las utilidades, los ingresos por ventas, los bonos, los créditos, los préstamos entre otros ingresos son parte de este tipo de recursos y de la correcta administración, asignación y control depende el logro de objetivos de la organización.

#### **b) Recursos materiales**

“Son los bienes tangibles e insumos propiedad de la organización. Como materia prima, propiedad planta y equipo. Estos contribuyen a la generación de ganancias.

#### **c) Recursos humanos**

El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización. El personal debe reunir las cualidades, las competencias y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en los distintos puestos y niveles jerárquicos de la empresa” (26:193).

El recurso humano es importante porque al aplicar adecuadamente los conocimientos, comunicación y destrezas, contribuyen al crecimiento y organización, desarrollan valores, crean la cultura y todo esto desde el nivel operativo hasta el gerencial o directivo de la empresa.

#### d) Recursos tecnológicos

“Son el conjunto de conocimientos, técnicas, procedimientos y métodos de trabajo utilizados en las organizaciones. Sirven para incrementar la eficiencia en el trabajo, la racionalización y la especialización.

#### e) Recursos administrativos

Son indispensables para el funcionamiento, supervivencia, competitividad y éxito de cualquier organización. (26:193)

El análisis de estos recursos y utilizarlos de forma adecuada permite la optimización y eficiencia en las operaciones.

### **1.3 La empresa mercantil**

Artículo 655 del Código de comercio indica de la Empresa Mercantil “el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro o de manera sistemática bienes o servicios.” (6:124)

La organización del trabajo, el establecimiento, el nombre comercial, la mercadería, contratos, así como todos los elementos que conforman la empresa están a cargo de las sociedades o personas individuales que desarrollan la entidad.

### **1.4 Clasificación de las empresas**

Existen distintas categorías por la cual se pueden clasificar las empresas, según la naturaleza de sus actividades, en la actualidad se categorizan de la siguiente manera:



### 1.4.1 Por su tamaño

En Guatemala existen diversos criterios para la clasificación de las empresas, por su tamaño, el más utilizado son las ventas y el número de personal ocupado.

La Superintendencia de Administración Tributaria, en su Ley Orgánica Decreto 1-98, artículo 6 y sus Reformas, califica a las empresas en relación a la magnitud de sus operaciones, de acuerdo con los ingresos brutos anuales declarados y del monto de sus activos.

Por su parte y según los términos utilizados en el Acuerdo Gubernativo número 211-2015 emitido por el Organismo Ejecutivo indica que para la clasificación de empresas de toda unidad que realiza actividades de transformación, servicios o comercio se entenderán las siguientes categorías:

**Tabla 1**  
**Clasificación de las empresas**  
**Año 2015**

Tamaño	No. De trabajadores	Generación de ventas anuales			
		Equivalente en número de salarios mínimos no agrícolas		Volumen en Quetzales de ventas anuales	
		De	A	De	A
Micro	hasta 10	1	190	2,992.37	568,550.30
Pequeña	11 – 80	191	3,700	571,542.67	11,071,769.00
Mediana	81 – 200	3,701	15,420	11,074,761.37	46,142,345.40
+ Grande	201 en adelante	15,421	en adelante	46,145,337.77	en adelante

Fuente: Elaboración con base a Acuerdo Gubernativo Número 211-2015, Guatemala

### **1.4.2 Por su actividad económica**

De acuerdo con la actividad económica que realicen las empresas se dividen en:

#### **a) Industriales**

“Este tipo de empresas produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas”. (26:190)

En esta clasificación se encuentran las empresas extractivas que se dedican a la explotación de recursos naturales y las manufactureras que compran las materias primas para transformarlas en productos terminados que luego son vendidos.

#### **b) Comerciales**

“Estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compra – venta y distribución de productos. Se clasifican en comercializadoras o distribuidoras, mayoristas, minoristas o detallistas y comisionistas”. (22:190)

Las empresas comercializadoras son un canal para llegar al consumidor final, los comisionistas por su parte venden la mercadería en consignación para percibir una ganancia o comisión.

#### **c) De servicios**

La finalidad de estas organizaciones es brindar un servicio a la comunidad o a determinado grupo con o sin fines de lucro, tales como salud, educación, transporte, finanzas, seguros, turismo de comunicaciones, energía, outsourcing entre otras que proporcionan toda clase de servicios.

### **1.4.3 Por su constitución legal**

En Guatemala las empresas pueden constituirse de forma individual, quienes están identificadas tributariamente por un único propietario o como sociedades las cuales están constituidas legalmente por dos o más personas para realizar actividades comerciales, contraen derechos, obligaciones y se clasifican según el artículo 10 del Código de Comercio en:

#### **a) Sociedad Colectiva**

Existe bajo una razón social a la que debe agregársele obligatoriamente la leyenda y Compañía, Sociedad Colectiva; los socios responden en modo subsidiario, ilimitado y solidariamente de las obligaciones sociales.

#### **b) 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.

En la razón social deberá agregársele compañía sociedad en comandita y cualquier persona que no sea socio comanditado pero su nombre aparezca en la razón social quedará obligado en favor de terceros al igual que los socios comanditados.

#### **c) 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 en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social. La denominación social se formará libremente con el agregado obligatorio de y Compañía limitada.

#### d) Sociedad anónima

Tiene el capital dividido y representado por acciones nominativas. La responsabilidad de los accionistas se limita a la cantidad de acciones que posea.

El nombre de la sociedad es libre con el agregado obligatorio de Sociedad Anónima, el capital de esta sociedad se reconoce bajo las modalidades de autorizado, suscrito y pagado.

#### e) 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 sus acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima.

La fiscalización para esta sociedad se regirá por lo dispuesto para las sociedades anónimas.

### **1.5 Descripción de la empresa distribuidora de insumos de limpieza**

“Las empresas distribuidoras forman junto con los fabricantes y los intermediarios el canal de distribución o la cadena de comercialización. De este modo las empresas distribuidoras son las que están en contacto en última instancia con los consumidores ya que, a través de ellas, los productos y servicios se ponen a su disposición”. (4:3)

Insumos de limpieza: son aquellos que ayudan a eliminar la suciedad, como el detergente, el jabón, el papel, cepillos, escobas, cloro, desinfectantes, ambientales entre otros.

Las empresas distribuidoras de insumos de limpieza se caracterizan por la compra directa a los productores entre los que pueden ser nacionales o extranjeros para comercializar los productos con otras compañías mayoristas, minoristas quienes los pondrán a disposición del consumidor final por lo que constituyen un canal de distribución. También comercializan con otras empresas y personas que les adquieren los productos para consumo final.

Estas compañías utilizan recursos financieros, materiales, humanos, tecnológicos, administrativos para llevar a cabo sus operaciones comerciales y cumplir con su fin principal que es la distribución de insumos de limpieza al servir de intermediaria entre los productores directos y los consumidores finales.

Las empresas distribuidoras deben contar con algunos aspectos como:

a) Centro de distribución e inventario.

En este tipo de empresas regularmente cuentan con un centro de distribución de donde realizan los traslados de mercadería a los distintos clientes con que trabajan.

Por lo general el abastecimiento de inventario en el centro de distribución se lleva a cabo por las compras que realizan a clientes en el extranjero y de algunos proveedores locales para mantener las existencias necesarias de acuerdo a los pedidos requeridos por los clientes.

b) Ventas al crédito y al contado

En esta época en su mayoría las organizaciones trabajan con operaciones al crédito por lo que las empresas distribuidoras deben contar con normas específicas para el área de cuentas por cobrar y adecuados procedimientos que les permitan la pronta recuperación del cobro.

### c) Servicios logísticos

Contar con un equipo de logística que esté comprometido con el buen servicio y entregas en tiempo a los clientes, así como los vehículos de reparto necesarios para el servicio a domicilio.

### f) Estructura y organización de la empresa

Los colaboradores que trabajan en las empresas distribuidoras de insumos de limpieza necesitan contar con objetivos claros, normas y planes de apoyo para el cumplimiento de sus metas. Sus actividades deben estar agrupadas y correctamente delegadas, contar con flujos de información y manuales en los que se detallen los procedimientos adecuados y ordenados para el correcto desarrollo de sus tareas.

## **1.6 Legislación aplicable**

Las empresas que operan en Guatemala sean locales o extranjeras deben acatar las leyes y decretos que regulan las actividades comerciales, el pago de impuestos, los registros contables, las obligaciones laborales, entre otros.

### **1.6.1 Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas**

La Constitución Política de la República de Guatemala es la ley suprema en la cual se rige todo el estado y sus leyes; están determinados los derechos y obligaciones de los habitantes de la nación, la forma de gobierno y la organización de poderes.

En el artículo 43, se reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan las leyes.

Así mismo en el artículo 119. Obligaciones del Estado indica: Promover el desarrollo ordenado y eficiente del comercio interior y exterior del país, fomentando mercados para los productos nacionales.

### **1.6.2 Código de Comercio Decreto 2-70 y sus reformas**

El código de comercio regula la organización y las relaciones mercantiles que se dan entre los comerciantes, profesionales, negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles en el territorio de Guatemala. Entre el contenido del código están las normas para la constitución y clasificación de diversas organizaciones, las operaciones contables, forma de administración, derechos, prohibiciones.

“Los comerciantes operarán su contabilidad por si mismos o por persona distinta designada expresa o tácitamente, en el lugar donde tenga su domicilio la empresa o en donde tenga su domicilio fiscal el contribuyente. Sin embargo, aquellos comerciantes individuales cuyo activo total exceda de veinte mil quetzales (Q20,000.00) y toda sociedad mercantil, están obligados a llevar su contabilidad por medios de Contadores”. (6:82)

Los libros exigidos por las leyes tributarias deberán estar en el domicilio fiscal del contribuyente o en la oficina del contador del contribuyente que esté registrado ante la Superintendencia de Administración Tributaria, en los casos que aplique la obligación de tener un contador.

### **1.6.3 Código Tributario Decreto 6-91 y sus reformas**

El Código Tributario contiene normas que rigen las relaciones jurídicas que se originan de los tributos.

Los tributos son prestaciones regularmente en dinero, establecidos por el estado y exigidos en el ejercicio de su poder.

El código indica que entre las obligaciones de los contribuyentes están:

“Llevar los registros referentes a las actividades y operaciones que estén vinculadas con la tributación.

Facilitar las tareas de determinación, recaudación, fiscalización, e investigación que realice la Administración Tributaria.

Inscribirse en los registros respectivos, aportando los datos y documentos necesarios y comunicar las modificaciones de los mismos.

Presentar las declaraciones que correspondan y formular las aplicaciones o aclaraciones que les fueran solicitadas.” (8:47)

Es necesario que los contribuyentes estén debidamente inscritos y realicen el pago de sus impuestos para que en el momento que la Superintendencia de Administración Tributaria solicite la constancia del cumplimiento de sus obligaciones se pueda entregar la documentación sin inconvenientes.

#### **1.6.4 Código de Trabajo Decreto 1441 y sus reformas**

Este código regula las relaciones tanto del patrono como de los trabajadores de quienes reciben los servicios.

En el Artículo 18 del código de trabajo indica que mediante el contrato individual de trabajo el trabajador queda obligado a prestar sus servicios al patrono por quien fue contratado y el patrono a remunerarle.



El contrato se inicia con el simple hecho de iniciar la relación laboral, estos contratos deben ser por escrito, contener lo mínimo establecido en el código y pueden ser a plazo fijo, por tiempo indefinido o por obra terminada.

Según lo contemplado en el artículo 27, el contrato individual de trabajo puede ser verbal cuando corresponda a actividades agrícolas o no ganaderas, servicio doméstico, trabajadores temporales que no excedan de sesenta días y en la prestación de un trabajo para obra terminado que no exceda de cien quetzales.

Para ambos contratos se debe definir la forma de pago que podrá ser semanal, quincenal, mensual.

También debe existir un reglamento interno de trabajo en el que se detallen todas las normas de la organización, es obligatorio elaborarlo si el patrono cuenta con diez o más empleados permanentes. Y será aprobado previamente por la Inspección General de Trabajo y hacerlo del conocimiento de los trabajadores.

#### **1.6.5 Ley Reguladora del Aguinaldo Decreto 76-78 y sus reformas**

Según esta ley todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente el pago equivalente al cien por ciento del sueldo ordinario mensual del trabajador o en proporcional al tiempo servicio que tenga el colaborador en la organización.

También especifica que el pago debe contar con su constancia escrita, el conteo inicia el uno de diciembre de un año y finaliza el treinta de noviembre del siguiente año, constituye parte de las prestaciones laborales.

### **1.6.6 Ley de Bonificación Anual Decreto 42-92 y sus reformas**

Es en esta ley en donde se estableció la bonificación anual para los trabajadores del sector público y privado, el pago es equivalente al cien por ciento del sueldo ordinario mensual o proporcional al tiempo de servicio que tenga el colaborador. Es un beneficio económico anual que todo patrono debe pagar a los trabajadores en el mes de julio.

### **1.6.7 Ley Orgánica del Seguro Social Decreto 295 y sus reformas**

El objeto primordial de la Seguridad Social, es el de dar protección mínima a toda la población del país, a base de una contribución proporcional al ingreso de cada uno de los afiliados y de la distribución de beneficios y protección a la persona o a sus familiares que dependen económicamente de él como lo indica el artículo 28 de la ley en caso de que ocurran accidentes de trabajo, enfermedades, maternidad, invalidez, orfandad, vejez, viudez entre otras que determina la ley y el reglamento.

### **1.6.8 Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto 73-2008 y sus reformas**

El Impuesto de Solidaridad es un impuesto que deben pagar todas aquellas empresas individuales o jurídicas que realicen actividades mercantiles dentro del territorio nacional y cuyo margen de ganancia sea superior al 4% de sus ingresos brutos.

El tipo impositivo será del 1% y se aplicará al que resulte mayor entre la cuarta parte del activo neto o la cuarta parte de los ingresos brutos.

En el artículo 11 de esta ley indica sobre la Acreditación. “El Impuesto de Solidaridad y el Impuesto Sobre la Renta podrán acreditarse entre sí. Los contribuyentes podrán optar por una de las formas siguientes:

a) El monto del Impuesto de Solidaridad, pagado durante los cuatro trimestres del año calendario, conforme los plazos establecidos en el artículo 10 de esta Ley, 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. Los contribuyentes que se acojan a esta forma de acreditación podrán cambiarla únicamente con autorización de la Administración Tributaria”. (14:4)

El pago de dicho impuesto debe realizarse dentro del mes siguiente al concluir cada trimestre calendario, el formulario para el pago es el SAT-1608 y se encuentra en la herramienta declaraguate.

### **1.6.9 Ley de Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92 y sus reformas**

El IVA es el impuesto que grava toda actividad de venta, prestación de servicios, importaciones, el arrendamiento de bienes muebles o inmuebles, la adjudicación de bienes muebles o inmuebles, el retiro de bienes muebles por parte de los socios o dueños de la empresa, la destrucción, pérdida que implique faltante en el inventario excepto los bienes perecederos, la donación entre vivos entre otras que están sujetos al pago del impuesto.

En la ley del Impuesto al valor agregado en el artículo 10 indica que el porcentaje del impuesto será del doce por ciento sobre la base imponible y

cuya tarifa del impuesto siempre deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o servicios.

Con relación al pago del impuesto para todas las empresas jurídicas o contribuyentes individuales deberán presentar su formulario SAT-2237 que lo encuentran en la herramienta declaraguante en el mes inmediato siguiente a la fecha que emitan sus facturas por la venta de bienes o prestación de servicios.

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

Esta ley grava las rentas sobre actividades lucrativas, rentas de trabajo, rentas de capital y las ganancias de capital entre otras que especifica el artículo 4 de la ley en las rentas de fuente guatemalteca.

También indica los regímenes de las rentas de actividades lucrativas que las empresas pueden optar para la determinación del Impuesto Sobre la Renta:

- Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas

“Deben determinar su renta imponible, deduciendo de su renta bruta las rentas exentas y los costos y gastos deducibles de conformidad con esta Ley y debe sumar los costos y gastos para la generación de rentas exentas”. (9:4)

Los contribuyentes inscritos en este régimen aplican a la base imponible determinada el 25% de tipo impositivo. Se realizan pagos trimestrales dentro de los primeros diez días a la finalización del trimestre por medio del formulario SAT-1361 excepto por el cuarto trimestre que se pagará cuando se presente la declaración jurada anual en el formulario SAT-1411.

En los siguientes artículos de la ley también menciona los gastos que se consideran deducibles, no deducibles, rentas exentas, formas de cálculo y otras consideraciones para la determinación del impuesto.

- Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas.

“Los contribuyentes que se inscriban al Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas, deben determinar su renta imponible deduciendo de su renta bruta las rentas exentas”. (9:8)

El impuesto se pagará por medio de retenciones que le efectúen los contribuyentes que le adquirieron los bienes o servicios y si por alguna razón no le hayan efectuado retención deberá aplicar el tipo impositivo correspondiente, este impuesto deberá presentarlo mensualmente por medio del formulario SAT-1311.

El tipo impositivo de este régimen se calculan de la siguiente manera:

**Tabla 2**  
**Tipo Impositivo, Régimen Opcional Simplificado**

<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: artículo 44. Ley de Actualización tributaria

En los párrafos subsiguientes de la ley indica quienes actúan como agentes retenedores y la obligación de retener y emitir una constancia en la fecha de la factura entregarla al contribuyente durante los primeros cinco días hábiles.

## **CAPÍTULO II**

### **MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

#### **2.1 Definición de manuales**

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivo, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad), como la instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”. (20:194)

“Un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto para convertirse en una serie de normas definidas”. (28:61)

En conclusión: los manuales son un medio de comunicación escrita de las decisiones administrativas; son herramientas que documentan la transmisión de conocimientos y experiencias adquiridas a través del tiempo con el fin de tener un aprendizaje adecuado.

En las organizaciones son vitales para mejorar el desempeño, tener un orden cronológico y sistematizado de las actividades que realizan los colaboradores, por ello es importante recibir el apoyo de los directivos y brindar el tiempo adecuado de los responsables de cada área, así como buscar las técnicas y la metodología que se adecue a cada procedimiento para plasmarlo en un manual que sea útil para la empresa.

Estos documentos también permiten que la empresa siga su rumbo sin la necesidad de que directivos estén permanentemente indicando que hacer al personal, porque enlistan el desarrollo de las actividades diarias, las responsabilidades y normas a aplicar, a los jefes les corresponderá realizar la gestión de control.

Serán adecuados a las necesidades de la empresa, revisados cada cierto período, ser flexibles y estar sujetos a cambios para mejorar la eficiencia del personal que labora para la compañía.

### **2.1.1 Definición de normas**

Una norma puede definirse como: “Principio que se impone o se adopta para dirigir la correcta realización de una acción o el correcto desarrollo de una actividad”. (32)

Las normas se pueden clasificar en normas generales y normas específicas que también son conocidas como políticas.

a) Normas generales:

Son establecidas para la población en general o para sectores sociales que desarrollen determinada actividad, éstas marcan directrices de forma genérica a quienes estén sujetos a la normativa y deban ejecutarla.

Como normas generales se puede mencionar:

Las Normas de Información Financiera que son emitidas para generar criterios generales en la presentación y revelación de los estados financieros.

Las Normas Internacionales de Contabilidad que también son un conjunto de normas que dicta directrices para la elaboración de estados financieros.

El Código de Ética Profesional adaptado por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala que son el conjunto de normas sobre ética que es aplicable a todos los profesionales y miembros activos colegiados.

El Código de Ética adaptado por el Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas con el fin de transparentar el ejercicio de la profesión.

b) Normas específicas o políticas:

“Dirigidas a actuaciones concretas, señalando la mejor manera de realizar operaciones determinadas”. (27:96)

Son normas de conducta o de acción que dicta la dirección de la organización para orientar el desarrollo de determinados procedimientos o actividades, para que sean ejecutadas por el personal, estas normas deben ser por escrito e indicar lo que pueden hacer y lo que no pueden hacer para facilitar el flujo de operaciones.

En ellas se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización porque son una guía para la realización de tareas y agiliza el procedimiento en la toma de decisiones y empoderamiento a niveles intermedios.

### **2.1.2 Definición de procedimientos**

En el ámbito laboral existen procedimientos administrativos los cuales sistematizan las operaciones de la organización.

“Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente las acciones o actividades que realiza una o más personas



para concluir un trabajo, a través de ellos se documentan conocimientos y experiencias anteriores”. ( 1:35)

Estos procedimientos son instrucciones de las etapas a seguir de forma consecutiva para lograr un fin dentro de un ámbito determinado.

En los procedimientos que se fijan en toda organización se involucran actividades y asignación de tareas al personal, determinación de tiempos para el eficiente desarrollo de las operaciones.

### **2.1.3 Objetivos de los manuales**

Entre los objetivos y beneficios que los manuales permiten cumplir como medio de comunicación de normas, procedimientos, decisiones y estrategias acorde a la especialización del manual se encuentran:

- a) “Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- b) Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- d) Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- e) Facilitar el reclutamiento, selección, socialización, capacitación y desarrollo del personal”. (20:194)

## **2.2 Clasificación de los manuales**

Existen diferentes tipos de manuales acorde al propósito que se desea lograr para facilitar el aprendizaje de la organización, a nivel operativo y administrativo, así como orientar a la correcta ejecución de las actividades asignadas.

### **2.2.1 Por su contenido**

#### a) Manual de historia

Proporciona información acerca del comienzo, crecimiento, logros de la organización, para brindar un panorama que contribuya a que el personal comprenda la institución y lo motive a ser parte de ella.

#### b) Manual de organización

“Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

#### c) Manual de políticas

Se proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permitirá: agilizar el proceso de toma de decisiones, facilitar la descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios, servir de base para una constante y efectiva revisión.

#### d) Manual de procedimientos

Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este

manual es una guía con la que se explica al personal cómo hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo”. (28:70)

e) Manual de contenido múltiple

Es conveniente elaborar un manual de tipo múltiple cuándo el volumen de operaciones no sea muy extenso y no halla necesidad de elaborar distintos manuales.

### **2.2.2 Por su ámbito**

a) Generales

“Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.

En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina”. (20:196)

b) Específicos

Presentan información sobre procedimientos internos de un área administrativa de una institución, conlleva la descripción de puestos.

### **2.3 Manual de normas y procedimientos contables**

Los empresarios de las compañías distribuidoras tienen la responsabilidad de conocer sus procedimientos es decir el desarrollo de sus actividades

comerciales y de servicios, los tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como los objetivos que desean lograr y el personal a cargo de cada área.

Añadido a los procedimientos también se hace necesario crear normas específicas que constituyen los lineamientos de acción en los que se persigue un fin determinado que exige su cumplimiento y aplicación. Estas normas deben ser descritas claramente para evitar la consulta continua a sus superiores y prever la posibilidad de incumplimiento.

Es importante detallar cada procedimiento porque constituye el pilar para el progreso adecuado de las funciones y son la base para el desarrollo de la realización los manuales de normas y procedimientos que son documentos que transmiten información sobre las funciones, actividades o tareas de la organización de forma cronológica, secuencial y detallada, su presentación deberá ser lo más objetiva y clara posible.

En el área de contabilidad también adquieren relevancia los manuales porque indican las normas específicas a seguir que servirán de base para la toma de decisiones. Como objetivo básico señala responsabilidades, detalla instrucciones para unificar operaciones internas, muestra la estructura orgánica del departamento, describe el sistema contable, determina el control para la elaboración de información financiera.

El manual de normas y procedimientos contables será una guía para que el departamento de contabilidad genere información oportuna y eficiente, evite la duplicidad de funciones, opere de forma correcta de sus registros contables, establezca medidas de seguridad para las autorizaciones y control con el departamento y la organización.

En las empresas, el área de cuentas por cobrar es importante debido a que su principal función es la recuperación de los créditos por ello es necesario definir

y documentar los procedimientos y normas que se adecuen al desarrollo de las actividades relacionadas a las operaciones de crédito y cobranza, con el fin de generar información correcta a la entidad y contribuir a mantener la liquidez de la organización.

## **2.4 Características**

Entre las características que poseen los manuales de normas y procedimientos contables se encuentran:

- a) Establecen lineamientos claros y detallan los procedimientos que realiza el departamento.
- b) Son redactados en lenguaje sencillo, preciso y lógico para garantizar la aplicación en las actividades y funciones que cada trabajador desempeñe.
- c) Deben darse a conocer a todo el personal del departamento y a quienes estén relacionados con el procedimiento para su aprobación, uso y aplicación.
- d) Se evalúa su aplicabilidad cada cierto período para corroborar que se adapte al procedimiento para el que fue creado y que cumpla su función para determinar posibles cambios o ajustes. Por lo que deben estar elaborados bajo una metodología que permita modificaciones.

## **2.5 Importancia**

El conocimiento y la mejora de los procedimientos son importantes para la correcta gestión y el aprovechamiento de los tiempos, esfuerzo y dinero.

Siempre existe una mejor manera de realizar una tarea por lo que al tenerla definida debe plasmarse como procedimiento a seguir.

Si las empresas adaptan las mejores prácticas y soluciones para los problemas y las actividades que desempeña el personal y los plasma por escrito mejora la comunicación para que el colaborador del departamento sepa qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo, lo que contribuye a una buena coordinación y orden de las actividades de la organización.

Las operaciones que se detallan en el manual de normas y procedimientos se caracterizan por describir las instrucciones a seguir por las personas para el desarrollo de cada actividad de manera sencilla, de fácil entendimiento que permita al usuario la ejecución correcta del procedimiento sin temor a equivocarse.

Estos documentos “son la expresión analítica de los procedimientos a través de los cuales se realizan las actividades de la empresa. Una de las principales utilidades de estos manuales es que ayudan a comprender como realizan los procesos del área cuando existe rotación del personal”. (25:82)

Así mismo definir procedimientos y crear los manuales ayuda en la reducción de costos, mejora de procesos, asignación de tareas, permite evitar el tiempo ocioso para que cada persona realice una tarea de distinta forma.

## **2.6 Objetivos**

La finalidad que los manuales de normas y procedimientos representa para la institución:

- a) “Presenta una visión integral cómo opera la organización.

- b) Precisa la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- c) Precisa la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- d) Describe gráficamente los flujos de las operaciones.
- e) Sirve como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica”.  
(28:115)

## **2.7 Contenido de un manual de normas y procedimientos contables**

Una regla del contenido de este tipo de manuales es que debe contener sólo los elementos necesarios para lograr los objetivos requeridos por lo que es conveniente que no esté sobre cargado de elementos que no contribuyan a este propósito.

### a) Identificación

- “Logotipo de la organización
- Nombre de la organización
- Denominación y extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular, se identificará con el nombre de ésta
- Lugar y fecha de elaboración
- Numeración de páginas
- Sustitución de páginas (actualización de información)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización

- Clave del formulario; en primer término, se debe escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar la forma: en tercero, el número consecutivo del formulario y en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números deben colocarse un punto, un guión o una diagonal". (20:202)

#### b) Prólogo, introducción o ambos

El prólogo es la presentación del manual y la introducción es el apartado que indica la estructura, propósito, alcance, forma de utilizarlo y qué hacer al requerir cambios o actualizaciones y cómo utilizar el manual.

#### c) Índice

Es la lista en la que se indican los capítulos o apartados que constituyen el manual.

#### d) Contenido

Es enlistar los procedimientos que contiene el manual. En el caso de un manual general se incluyen todos los procedimientos de la organización; en el caso de un manual específico, sólo los procedimientos de un área o unidad administrativa.

Cada procedimiento debe contener:

- Objetivo

En el que se explicará el propósito que se pretenden cumplir con el procedimiento

- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos

Define que tan lejos llega el procedimiento, identifica a quienes afecta, a quienes incluye dentro o fuera de la organización por lo que debe tomarse en



cuenta a todas las áreas que participan directa e indirectamente en los procedimientos.

- Responsables

Indica el área o departamento, puesto que se encarga de aplicar o preparar el procedimiento.

- Normas específicas o políticas

“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”. (20:205)

- Conceptos

Palabras, términos de carácter técnico o formatos que se utilicen dentro del procedimiento para evitar confusiones y hacer más accesible la comprensión de los usuarios del manual.

e) 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.

Cuando la descripción del procedimiento es general y comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación; si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto del responsable de cada operación. (20:205)

La redacción a utilizar en estos procedimientos será clara, precisa y directa para facilitar su comprensión por los usuarios.

Este apartado constituye la parte central del manual de procedimientos que unifica, describe y documenta los procedimientos de una actividad.

f) Diagramas de flujo

“Los flujogramas equivalen a una representación gráfica que permite ver, generalmente, en una sola hoja cómo encaja el trabajo de una persona en el proceso – dentro de un todo- cómo afectan las decisiones tomadas por alguien y cuál es el impacto en el desempeño del sistema.

Son mapas visuales de las interacciones entre la gente, las operaciones, las decisiones y los documentos a través de las fronteras interdepartamentales”.  
(3:133)

g) Formularios o impresos

Son las formas impresas que se utilizan en los procedimientos, se colocan después del flujograma.

## **2.8 Fases de la elaboración de un manual de normas y procedimientos contables**

Para realizar la elaboración de un manual se debe dividir en fases las actividades a realizar para lograr un desempeño y tiempos adecuados.

### **2.8.1 Fase de asignación de responsables de la elaboración**

Como primera fase es necesario designar el departamento responsable o realizar la contratación de los servicios de la persona a cargo de la elaboración del manual de normas y procedimientos para mantener la uniformidad del

contenido, evitar las instrucciones contradictorias, formatos, diseños y estilos diferentes.

En empresas grandes puede existir un departamento a cargo de la elaboración normalmente puede ser el departamento de sistemas y procedimientos, planeación y organización entre otros. La responsabilidad recae sobre el departamento designado el cual deberá aplicar técnicas y una metodología para simplificar el trabajo y mejorar los procedimientos.

Otra opción en el caso de que la empresa no cuente con la capacidad presupuestal para habilitar o no exista un departamento que se dedique a estas tareas, se pueden contratar los servicios profesionales de consultorías externas que realicen este trabajo, quienes deberán entender los procesos de la empresa para plasmarlos en un manual.

### **2.8.2 Fase de la planificación**

En esta fase el profesional deberá:

“Familiarizarse con las actividades del cliente, con el entorno que opera, con los procedimientos y sistemas que emplea” (17:92)

“Precisar la naturaleza del trabajo, alcance y requerimientos técnicos para orientar su ejecución”. (20:25)

Esto quiere decir que se fijarán objetivos, se identificarán la serie de etapas coherentes a realizar, las acciones, los tiempos para recolección de información y ejecución, redacción, revisiones las técnicas, herramientas o procedimientos que se utilizarán.

También se incluirá una estimación de gastos, así como el profesional o profesionales a realizar el trabajo.

Por consiguiente, para la preparación del plan, tomar en cuenta:

- a) Conocimiento de los objetivos que se desean alcanzar.
- b) Conocer la situación de la empresa; este punto como el anterior permitirán saber qué es lo que se debe hacer, cómo, cuándo y dónde hacerlo.
- c) Definir las herramientas a utilizar para recabar información de los procesos y procedimientos utilizados en el área. Estas herramientas pueden ser investigación documental, observación directa, cuestionarios, entrevistas.
- d) Realizar un cronograma de trabajo que guíe el orden de las actividades e indique los tiempos de la ejecución del plan a realizar para la elaboración del manual.

### **2.8.3 Fase del proceso de elaboración**

En esta fase se proporcionan los pasos para la elaboración del manual

#### a) Recopilación de información

Como primer paso se informará al personal del o los departamentos a los que se les solicitará apoyo en la elaboración del manual.

Luego se empieza a recabar información de acuerdo a las técnicas y herramientas descritas en la planificación.

Si se decidirá utilizar los métodos de investigación como:

- Investigación documental

En la que se obtienen datos, documentos impresos o electrónicos que se utilizan en los procesos actuales de empresa o que pueden ser relevantes para

la elaboración del manual. Como ejemplo se puede mencionar verificar la existencia de manuales de anteriores procedimientos, normas por escrito en las que se basa el departamento, en el caso del departamento de créditos y cobros se verifica la existencia y forma de la solicitud de crédito, revisar la existencia de expedientes de clientes con línea de crédito, arqueo, autorización y liquidación de documentos, tiempo de realización de depósitos, envío de estados de cuenta, entre otros.

- Observación

En esta técnica se observa al personal del departamento para saber la forma y secuencia en que realizan sus actividades y las acciones y decisiones que toman, permite verificar datos obtenidos en la investigación documental.

- Cuestionario

“Esta herramienta se utiliza para obtener los datos deseados en forma homogénea. Está constituida por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciales y específicas.

- Entrevista

Consiste básicamente en reunirse con una persona con el fin de interrogarla en forma meticulosa para obtener información.” (20:32)

b) Análisis de la información.

Obtenida la información necesaria para la elaboración del manual, ésta deberá ser organizada y analizada de manera que presente un orden lógico también se depurará para el desarrollo correcto de los procedimientos.

Al integrar la información es importante uniformar los criterios de la terminología a utilizar, así como la presentación de la información, al encontrar contradicciones en la información obtenida es necesario anotarlas y

eliminarlas posteriormente; es conveniente que se realicen reuniones con los jefes del área para corroborar la información.

También se deben tener buenas relaciones humanas para lograr obtener la colaboración del personal, la aceptación del formato de los documentos a utilizar y lograr la función del manual.

#### c) Redacción

En esta fase se definen los objetivos, el diseño y la presentación del manual a elaborar:

En la redacción del documento se debe analizar a quienes se dirigirá para manejar un vocabulario claro, preciso y comprensible para los usuarios.

Con el cronograma previamente definido se dedicará el tiempo necesario para la redacción siempre respetando los tiempos para evitar retrasos.

#### d) Elaboración de gráficas

Representar gráficamente los procedimientos contenidos en el documento permite a los trabajadores un mejor entendimiento de los hechos, que se representan por medio de símbolos.

#### e) Formato y numeración

La presentación visual es importante, se utilizará espacios en blanco, márgenes amplios, letra grande y clara que llamen la atención del usuario. Para la numeración debe ser la que facilite la revisión y actualización de los manuales, es mejor utilizar formatos intercambiables.

#### f) Revisión y aprobación

Una vez terminado el manual se traslada a la etapa de revisión, se presentará a la administración y a los responsables de cada departamento al que

corresponda el documento con el fin de que procedan validar si la información plasmada corresponde a las normas, responsabilidades, procedimientos, funciones y actividades de los trabajadores del área de la empresa.

Durante la fase de revisión el encargado de coordinarla debe considerar los siguientes aspectos:

- “Revisar el material de manera justa y objetiva.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Indicar lo que está bien y lo que necesita correcciones.
- Revisar con detalle y hacer todos los cambios desde el principio.
- Revisar rápidamente y devolver el material en el período acordado.
- Evitar hacer cambios sólo por gustos personales”. (28:79)

Al contar con la validación de las autoridades correspondientes se formalizará la aprobación para que se pueda reproducir, difundir y distribuir. Esta aprobación será por medio de una hoja de aprobación.

#### g) Distribución

Una vez que el manual esté revisado, aprobado e impreso se debe realizar un detalle con el personal y departamentos que deben contar con el documento para proceder a distribuirlo y explicar el uso adecuado.

#### **2.8.4 Fase del proceso de actualización**

Para mantener los manuales vigentes y confirmar la veracidad de la información lo más importante es darles mantenimiento cada cierto período para asegurar que realmente sean útiles y reflejen la realidad de las actividades del departamento.

Es necesario evaluar ordenada y detalladamente las mejoras que han surgido derivadas de la implementación del manual, así como establecer si se han realizado cambios en los procedimientos, en puestos o se han establecido nuevas políticas.

Es conveniente crear un calendario con las fechas en que se actualizará el manual para seguir una planificación de las tareas a realizarse en este proceso.

- Como recomendaciones del consultor:

Se requiere controlar el cumplimiento de las recomendaciones, así como del cumplimiento del manual y sus modificaciones.

La dirección debe dar apoyo necesario a los departamentos cuando lo requieran.

Evaluar los resultados que surjan de la implementación del manual y logros alcanzados.



## CAPÍTULO III

### EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR

#### 3.1 El profesional Contador Público y Auditor

El Contador Público y Auditor ha tenido una notable evolución hasta la fecha. Las empresas solicitan con más frecuencia los servicios de estos profesionales, por lo que representa un reto ya que se debe estar a la vanguardia de las actualizaciones, capacitarse constantemente, tener sólidos conocimientos, contar con una buena actitud y calidad humana para tener la capacidad de resolver problemas de forma adecuada en las organizaciones.

Tener la capacidad de diseñar, diagnosticar, evaluar, conducir, implementar sistemas de control en las empresas privadas y entidades públicas agrega valor al trabajo que desempeña como profesional de contaduría.

Estas características lo han hecho imprescindible para las empresas por la importancia de generar información contable y financiera de calidad para la toma de decisiones y la mejora de los procesos dentro de una organización.

Es importante el impulsar su formación en varios campos en los que se desenvuelve y con el fortalecimiento del trabajo en equipo, la comunicación, el liderazgo que proyecta hacia el personal con quien trabaja mejora la calidad continua al brindar sus servicios.

“Ser un buen profesional requiere y exige entrega. Cada profesión es un servicio a la sociedad único, definido y esencial”. (29:85)

Por lo que el Contador Público y Auditor como buen profesional desarrollará trabajos en lo que tenga capacidad y conocimiento para brindar aportes de utilidad como resultado de la correcta ejecución de su labor.

### **3.2 Perfil del Contador Público y Auditor**

El perfil de este profesional se determina con base a los conocimientos obtenidos, las actitudes, habilidades y destrezas que desarrolla en las áreas en las que se puede desempeñar.

Y como parte fundamental de su perfil será una persona íntegra con ética.

“La ética profesional aporta, hoy más que nunca la necesidad de recuperar el concepto de excelencia profesional”. (29:86)

Para lograr esa excelencia profesional, el Contador Público y Auditor fortalece su formación académica, adquiere conocimientos y experiencias que le sirven para el tratamiento inteligente de la información que maneja de las entidades que adquieren sus servicios. “Al mantener una actitud de independencia mental e imparcial respecto a su labor y ostentar un grado de profesionalismo muy alto donde su diligencia es factor clave de éxito, debe ser reconocida su integridad e idoneidad, la rectitud ética y profesional, la competencia y pericia que debe poseer el auditor al ser un experto no sólo por sus conocimientos, sino también por la experiencia en el campo del ejercicio de su profesión” (28)

En complemento a la formación teórica y práctica, el perfil del profesional demanda características y habilidades cómo:

- a) “Capacidad intelectual y científica, para desarrollar su trabajo y a la vez actualizarse constantemente.
- b) Madurez necesaria para la toma de decisiones en los aspectos de la profesión.
- c) Criterio amplio que le permita discernir sus conocimientos.
- d) Valores morales y éticos que garanticen transparencia, responsabilidad y dedicación en todas las labores que realice.

- e) Independencia mental para realizar sus labores sin importar las circunstancias en que se den o las implicaciones que se deriven.
- f) Formación social – humanística que le permita interpretar la realidad nacional.
- g) Conocimientos científicos que le permitan distinguir, comprender e interpretar los hechos socioeconómicos y sus repercusiones en el país y las entidades económicas en las que se desarrolle”. (33)

Como parte del perfil del profesional de todo egresado con título de una universidad debidamente constituida en Guatemala y de la facultad que se le otorga al Contador Público y Auditor de emitir una opinión o dictaminar estados financieros, éste debe inscribirse en el Colegio de Contadores Públicos y Auditores y/o en el Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas para cumplir lo indicado en la Ley de Colegiación Profesional Decreto 72-2001

En el artículo 2 de la Ley de Colegiación Profesional indica sobre el período de gracia para nuevos colegiados. “Todos los profesionales graduados en cualesquiera de las universidades del país, deberán colegiarse dentro de lo seis meses posteriores a la fecha de su graduación, debiendo presentar el título profesional que lo acredita como egresado de la universidad correspondiente, en el grado de licenciado como mínimo”. (11:2)

Posterior a la colegiación es necesario estar solvente en los pagos para evitar perder la calidad de activo.

### **3.3 Ética del Contador Público y Auditor**

En el ejercicio del Contador Público y Auditor, como en el de cualquier otra actividad humana, se debe tener en cuenta la ética, que se puede definir como:

“la disciplina que trata de lo que es bueno y lo que es malo desde el punto de vista del deber y la obligación moral”. (22:49)

“Este profesional debe ser íntegro, esto conlleva a la sinceridad y honradez e implica el trato justo y la veracidad de los informes, que deben evitar la información falsa, incompleta, que pretenda engañar a terceros interesados”. (29:90)

La ética juega un papel muy importante ya que debe cumplir con requisitos de calidad que pide su profesión, los valores morales se hacen necesarios para la ejecución de un buen trabajo y el adecuado manejo de la información que llegue a sus manos, así como la experiencia y capacitación que día a día adquiera.

En el país existen instituciones que velan por el cumplimiento de la ética profesional y la capacitación continua para el buen desempeño en el ejercicio de la profesión como:

a) El Colegio de Contadores Públicos y Auditores que surge con el objetivo de mejorar las técnicas profesionales para todo el gremio y para crear un ente con mayor identificación en la defensa, desarrollo legal y ético del Contador Público y Auditor.

b) El Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de empresas que es una “institución no lucrativa que agremia a los profesionales de las ciencias económicas y carreras afines para la defensa de la ética y la transparencia en el ejercicio de la profesión, así como para su dignificación y bienestar”. (35)

Éstas instituciones cuentan con su propio código de ética el cuál adaptaron del emitido por la Federación Internacional de Contadores IFAC.

Por lo anterior los Contadores Públicos y Auditores de Guatemala se rigen bajo dichos Códigos de Ética Profesional los cuales cuentan con la siguiente estructura:

a) Código de Ética adaptado por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, en la primera parte de su estructura contiene los postulados referentes al alcance del código, la responsabilidad del Contador Público y Auditor ante la sociedad, hacia quien contrata sus servicios y hacia la profesión. La segunda parte está dividida en capítulos y presenta en el capítulo I las normas generales, en los capítulos II al VI distintas directrices acordes a los campos en los que se puede desempeñar el Contador Público y Auditor y en la parte final presenta las infracciones y sanciones, así como las disposiciones generales.

b) Código de Ética adaptado por el Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas dicta las normas de ética para estas tres profesiones. Para los graduados en Contaduría Pública y Auditoría la normativa tiene en su estructura primeramente la aplicabilidad de las normas, seguido por la actuación en función del interés nacional, en el tercer apartado la responsabilidad ante la sociedad, en el cuarto la responsabilidad hacia quien contrata sus servicios, en el quinto la responsabilidad ante la profesión, en el sexto las sanciones, en el séptimo la interpretación y modificaciones y en el octavo la vigencia del código que es a partir del año 1986.

Éstos códigos no solamente son guías de solvencia moral, sino también tienen la intención de la responsabilidad con que cuenta el profesional de servir a la sociedad y desempeñar con calidad sus servicios y son aplicables a todo miembro activo de los colegios ya sea que laboren en relación de dependencia

o independiente, en instituciones públicas o privadas o que ejerzan otra profesión.

Por lo que el Contador Público y Auditor al emitir un informe que sirva a terceros para tomar decisiones, tiene que aclarar el tipo de relación con el cliente ya sea que trabaje como Auditor interno, externo, consultor, asesor y por ningún motivo se deben dar opiniones tergiversadas o que se oculten o manipulen los hechos los cuales induzcan a errores, ya que todo informe será responsabilidad individual del Contador Público y Auditor que haya firmado el informe.

Así mismo “El Contador Público y Auditor que desempeña un cargo en los sectores privado o Público no debe participar en la planificación o ejecución de actos que puedan calificarse como deshonestos o indignos, o que originen o fomenten la corrupción en la administración de los negocios o de la cosa pública”. (16:7)

El profesional tiene el deber de suministrar información veraz, apegada a los datos reales del negocio, institución o dependencia correspondiente.

También debe cumplir con lo dispuesto en los Códigos de ética de lo contrario será sancionado de forma privada, pública, temporal y hasta una suspensión definitiva del colegiado ésta última se determina de acuerdo a la decisión del Tribunal de Honor y la ratificación de la Asamblea General con el voto de por lo menos el 10% de colegiados activos.

### **3.4 Responsabilidad del Contador Público y Auditor**

La responsabilidad es un valor moral que está en la conciencia de la persona, el cual permite orientar, administrar, valorar las consecuencias que causen directa o indirectamente sus decisiones y acciones. Por ello al cumplir con las

obligaciones adquiridas debe mantener la atención y cuidado en la labor que desempeña.

Los Contadores Públicos y Auditores al igual que en otras profesiones tienen responsabilidades que deben cumplir. En el Código de Ética Profesional están descritos los tipos de responsabilidades y hacia quien debe cumplir el profesional.

### **3.4.1 Responsabilidad hacia la sociedad**

#### a) Independencia de criterio.

Es la capacidad que debe desarrollar el profesional para emitir cualquier juicio con base a sus experiencias, conocimientos y convicciones. Para demostrar independencia mental absoluta, ningún interés afectará la integridad y objetividad de sus decisiones y opiniones. También requiere la aptitud para asumir las responsabilidades que conlleven dichas decisiones.

#### b) Calidad profesional de los trabajos.

La calidad profesional de los trabajos se debe reflejar en el esfuerzo continuo de mejorar y mostrarlo en resultados.

El prestar cualquier servicio lleva inmerso el buen desempeño profesional al contar con la normativa vigente y actualizaciones que se aplicarán para el servicio que haya sido contratado.

#### c) Preparación y calidad del profesional.

La profesión requiere que el Contador Público y Auditor se prepare previamente de forma intelectual, técnica y esté actualizado en los cambios y actualizaciones de normativas y leyes, el profesional debe buscar su

excelencia como meta para prestar servicios satisfactorios y realizar aportes de valor como resultado de la ejecución de su trabajo.

d) Responsabilidad personal.

La responsabilidad del Contador Público y Auditor será por las labores realizadas por él o los trabajos que se desempeñen bajo su supervisión. En el caso de sus colaboradores debe cuidar su adecuado entrenamiento y superación ya que ellos apoyan el trabajo a realizar.

#### **3.4.2 Responsabilidad hacia quien contrata sus servicios**

a) Secreto profesional.

“El Contador Público y Auditor tiene la obligación de guardar el secreto profesional y por lo tanto no revelar, por ningún motivo, en beneficio propio o de terceros, los hechos, datos o circunstancias de que tenga o hubiese tenido conocimiento en el ejercicio de su profesión”. (16:3)

El profesional puede consultar criterios o doctrinas con otros colegas sin revelar datos que identifiquen a su cliente, únicamente podrá revelar información cuando exista orden de juez competente o lo establezca la ley.

b) Obligación de rechazar tareas que irrespeten los principios y normas de la moral.

El profesional está obligado a rechazar toda aquella actividad y requerimiento de servicios en que se atente contra la moral, sean deshonestos o que dañen la imagen directa o indirecta del Contador Público y Auditor.



c) Lealtad hacia el usuario de los servicios

El profesional deberá abstenerse de perjudicar a quien haya contratado sus servicios o de aprovechar una situación para su conveniencia personal en la que dañe la imagen de su cliente.

d) Retribución económica

Por los servicios prestados el profesional se hace acreedor a una retribución económica, ésta debe ser de acuerdo a las características de la labor a desarrollar, el tiempo invertido y el grado de especialización que requiera. Al igual que a los colaboradores se deberá dar el trato que les corresponde como profesionales y una justa remuneración.

### **3.4.3 Responsabilidad ante la profesión**

a) Respeto a los colegas y a la profesión

El Contador Público y Auditor debe contar con un comportamiento ético y respetar las relaciones con sus colegas y colaboradores, así como compañeros de otras instituciones. Se abstendrá de emitir comentarios que dañen la imagen de su colega o de la profesión.

También deberá enaltecer la profesión, apoyar el trabajo en equipo para lograr beneficios comunes de la profesión.

b) Dignificación de la imagen profesional gracias a la calidad

La imagen que debe proyectar hacia la sociedad es positiva y de prestigio profesional. Al ofrecer sus servicios será de acuerdo a su capacidad profesional, pudiendo resaltar, comunicar y difundir sus capacidades sin quitarle mérito a sus colegas o a la profesión. La forma de resaltar sus

capacidades podría ser por medio de capacitaciones, estudios superiores, participación en eventos entre otros que mejoren su calidad profesional.

#### c) Difusión y enseñanza de conocimientos técnicos

El Contador Público y Auditor al transmitir sus conocimientos deberá mantener las más altas normas profesionales y contribuir al desarrollo de la profesión. También deberá contar con las características de competencia, iniciativa personal, responsabilidad, compromiso, mantenerse actualizado, conocer amplia y profundamente los temas que impartirá e instruir a sus alumnos sobre el estricto apego a las normas de ética profesional.

### **3.5 El Contador Público y Auditor como consultor**

“Un consultor es la persona que presta servicio de naturaleza profesional a cambio de una retribución. Es importante contar con la experiencia, las acreditaciones y las capacidades necesarias para ayudar con una tarea al cliente”. (5:3)

“El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora y termina, idealmente, en una situación en la que se ha producido un cambio, que constituye una mejora”. (21:141)

Un consultor debe contar con conocimiento, capacidad y experiencia para analizar la problemática a resolver, ayudar a su cliente a definir el problema y diferenciar entre lo que es y lo que debería de ser, ofrecer soluciones al problema, debe escuchar, preguntar, comprobar y analizar el entorno de la organización y entender los antecedentes a través de prácticas que conduzcan al éxito como:

- Planificación: son los medios para cumplir objetivos y fijar el rumbo hacia un trabajo profesional.
- Profesionalidad: para desarrollar las tareas con responsabilidad y compromiso.
- Promoción: en la que podrá resaltar la capacitación continua y nuevos conocimientos o profesiones que adquiera.
- Capacitación: para estar actualizado y mejorar los conocimientos obtenidos.

Todo esto para contribuir al logro de objetivos y solución de problemas que básicamente es por ello que las organizaciones y empresarios subcontratan estos servicios para descubrir un problema en específico o una identificación de mejora en el rendimiento de un área, departamento o procedimiento y llegar a una solución, o muchas veces también realizan la contratación de consultorías por un proyecto nuevo que desea ejecutar en la que dichos empresarios consideren que necesitan la experiencia y capacidades de un consultor.

Una de las características de la consultoría es que “generalmente el consultor se va una vez que haya terminado su trabajo”. (19:111)

Esto es por el vínculo existente entre el consultor y la organización en una consultoría externa cuando el consultor es totalmente independiente del cliente y ha logrado cumplir con los objetivos de su labor.

### **3.5.1 Contratación de los servicios de consultoría**

Definición de consultoría: “Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas para la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y

métodos, recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”. (21:141)

“La consultoría es un servicio profesional al cual los propietarios, directores de empresas, funcionarios públicos, incluso una sola persona, puede recurrir si sienten la necesidad de ayuda en la solución de problemas con su entorno y giro empresarial”. (30)

Día a día las organizaciones se enfrentan a situaciones más complejas o actividades en las que necesitan servicios externos por lo que las empresas pueden recurrir a los servicios de consultoría con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas en específico y por un tiempo determinado.

Esta alternativa les permite contar con la orientación y experiencia de un experto que se familiarice con el entorno de la institución y que posea un punto de vista independiente.

Los servicios de consultoría se clasifican de distintas maneras y según la intervención y el tipo de relación establecida entre el consultor y el cliente, se han identificado tres tipos:

a) “La Consultoría de recursos, modelo de compra de información o experiencia, en la cual el cliente ha identificado su problema o la mejora que requiere, sabe el tipo de ayuda que necesita y simplemente recurre al consultor para que éste se apropie del problema y lo resuelva.

b) La Consultoría de recursos, modelo médico–paciente, en la cual el cliente ha observado síntomas anómalos en su empresa y contrata al consultor para que diagnostique el problema y le brinde la información y experiencia requerida para solucionarlo.

c) La consultoría de procesos, en la cual el consultor orienta al cliente para que él mismo perciba su realidad empresarial, elabore su diagnóstico y desarrolle las estrategias que le permitan resolver el problema”. (30)

En la consultoría de recursos el cliente y el Contador Público y Auditor como consultor deben estar seguros de que es lo que intentan solucionar para realizar una solicitud de servicios profesionales porque será el cliente quien solicitará específicamente un servicio acorde a la necesidad que él mismo identificó o está convencido que necesita apoyo para una mejora.

Por ello la propuesta que emita el profesional debe ser objetiva y basada en los conocimientos y experiencia laboral que se tenga respecto a la solicitud del cliente.

Este proceso es muy importante para el éxito de un proyecto porque finaliza con un contrato que detalla claramente que se realizará y que se espera del cliente y del consultor.

Pero si el cliente ha percibido el problema, pero aún no tiene totalmente claro que desea resolver, el consultor identificará el problema a resolver en donde aplicará su experiencia y los conocimientos para buscar una solución y ayude al cliente a que borre las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser.

Y en la consultoría de procesos el consultor comenzará involucrando al cliente en la investigación del problema, este modelo facilita la capacidad del autodiagnóstico y el aprendizaje organizacional, al mismo tiempo prepara al cliente para afrontar retos futuros que se le puedan presentar.

Al estar ambas partes de acuerdo del tipo de consultoría que se desea realizar el profesional emitirá una aceptación de los servicios para iniciar con el trabajo.

En estos documentos se define claramente la labor a realizar, las acciones a tomar para cumplir con los objetivos del cliente y el consultor.

Y si bien cada consultoría se desarrolla desde un punto particular se pueden identificar distintas etapas que se llevan a cabo en el desarrollo del proceso.

### **3.5.2 Recopilación de datos y obtención del diagnóstico**

Al iniciar la consultoría se necesita reunir datos para entender los antecedentes del problema y los antecedentes de la organización con el fin de familiarizarse con la entidad. Es necesario realizar una visita preliminar para tener la idea de la forma de operar de la institución, que sistemas emplea o que procedimientos de acuerdo a la labor a realizar.

El consultor tiene que escuchar, preguntar, verificar si realmente ha comprendido la forma de trabajo de la organización.

Posteriormente el consultor aportará sus conocimientos sobre el funcionamiento de la empresa y su experiencia para recabar la información deseada para ello el cliente deberá informar al personal el propósito por el cual el consultor realizará ciertas actividades y en la que todo el personal involucrado en el proceso apoyará.

También se realizará un plan de acuerdo a la naturaleza de la empresa y a la labor a desempeñar en donde se fijará tiempos, el alcance que tendrá, las técnicas a utilizar.

Diseñará cuestionarios, recopilará documentos preexistentes, observará las actividades de las operaciones hasta llegar al resultado, “pero sobre todo la técnica más utilizada es la entrevista individual y en grupo para recibir

verbalmente el mayor número de informaciones relevantes sobre el tema”.  
(19:126)

Es importante que el consultor sea objetivo y se centre en el problema e indique a su cliente cómo deben ser la solución a un problema o indicarles si se están desviando del rumbo.

Después de reunir los datos los analizará objetivamente y sintetizará la información para determinar el diagnóstico que se entregará a la gerencia.

Mediante un informe se detallará la situación actual de la organización o de la actividad para la que fue contratado e indicará la información relacionada al problema detectado, así como la sugerencia de solución en la que se pueda trabajar.

### **3.5.3 Informe a la gerencia y decisión de actuar**

Al concluir el informe que detalla el diagnóstico se entrega a gerencia, el informe también detalla la actividad para la que fue contratado, las situaciones observadas o hallazgos dependiendo el caso, las causas y los efectos para que los directivos puedan tomar la decisión de actuar y mejorar en los aspectos indicados.

Posterior a ello se trabaja en la solución del problema que implica poner en práctica las mejoras indicadas para que el producto final de la labor sea de la mejor calidad para la compañía.

En esta fase el consultor puede o no participar dependiendo del tipo de cambios que se estén ejecutando.

Al finalizar el servicio también se realiza otro informe en el que se presenta el producto final de la contratación de la consultoría.

### **3.6 Capacitación continua**

En el artículo 8 del Código de Ética Profesional indica. “El Contador Público y Auditor aceptará solamente trabajos para cuya realización esté capacitado. En este sentido, ha de considerarse obligatorio mantener debidamente actualizados los conocimientos profesionales, conforme el proceso de educación profesional continua”. (16:3)

Todo cambia y es necesario modernizarse y capacitarse permanentemente para lograr enriquecer las capacidades y aptitudes que requiere la profesión.

Las leyes, normas, procedimientos, el surgimiento de mejores técnicas para la actividad financiera e inversiones hacen que las solicitudes que realizan los empresarios sean cada día más exigentes y para ello el profesional tiene que adecuarse a los requerimientos del cliente y realizar una prestación de servicios completa en la que se brinden aportes beneficiosos al cliente.

Hoy en día existen capacitaciones en línea para los profesionales que cuentan con limitado tiempo y las instituciones como el Colegio de Contadores Públicos y Auditores que ofrecen capacitaciones, talleres, conferencias de temas de actualidad y realidad nacional para el crecimiento profesional y actualización del conocimiento.

### **3.7 Campos de acción del Contador Público y Auditor**

El Contador Público y Auditor debe ser un profesional multifacético para desempeñar otras funciones siempre y cuando esté capacitado para la labor, hoy en día el mercado laboral exige ser capaz de adaptarse a distintas áreas y contar con una visión más amplia.



Se pueden mencionar áreas como:

a) Contabilidad

Puede trabajar en las empresas en el departamento de contabilidad como contador general, será el encargado de generar información valiosa para la toma de decisiones a través de los estados financieros. Al dirigir el departamento de contabilidad será el encargado de guiar a su equipo de trabajo para el adecuado procesamiento de datos, mejorar los procedimientos contables que se trabajen en el área y los que involucren a terceros como clientes, proveedores y las demás personas que trabajen en la institución.

b) Costos

En este campo el profesional proporciona información contable de acuerdo a la transformación de productos, es quien determina costos de producto con base a la materia prima, horas hombre utilizadas, gastos directos e indirectos de fabricación.

c) Fiscal

Emite información relacionada con impuestos, leyes aplicables a la institución, formas de cálculo y pago.

d) Auditoría interna

Como auditor interno responde a los intereses de la entidad, con la evaluación y mejora de los procesos, control de los recursos financieros, materiales y humanos.

e) Auditoría externa

Desempeña sus funciones como auditor externo en el que realiza un análisis y control sistemático para emitir una opinión sobre los estados financieros, el

control interno o el sistema de operación de la empresa y sugerir mejoras para la organización.

f) Auditoría social

En ésta área el auditor evalúa el uso adecuado de los recursos que se utilizan en los programas y proyectos destinados a la sociedad y que provengan del gobierno, con el propósito de mejorar los resultados y la transparencia en la rendición de cuentas.

g) Finanzas

En este campo el profesional analiza las circunstancias pasadas, presentes y futuras para optimizar recursos, realizar proyecciones, proporcionar información financiera que sirva a la gerencia para la toma de decisiones y evaluar inversiones.

h) Informática

Apoya en la implementación y desarrollo de sistemas en la organización de una entidad.

En este sentido los Contadores Públicos y Auditores deben estar provistos de conocimientos para prestar servicios tanto a las entidades públicas como privadas y a los sectores sociales.

## **CAPÍTULO IV**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE INSUMOS DE LIMPIEZA.**

#### **(CASO PRÁCTICO)**

##### **4.1 Antecedentes**

Limpia con Leoncito, S.A. inició sus operaciones hace 26 años en la ciudad de Guatemala, inicialmente se dedicaba a la compra y venta minorista de insumos de limpieza. Trabajando en equipo en todas las áreas de la empresa adquirieron más clientes con mayor capacidad de compra y por la demanda de los productos que distribuían decidieron realizar sus compras a los fabricantes directamente para disminuir costos y ser más competitivos en el mercado convirtiéndose en una empresa distribuidora de insumos de limpieza.

Al principio el jefe de contabilidad tenía a cargo el seguimiento de las cuentas por cobrar porque no existía un área de cuentas por cobrar, conforme al crecimiento de la empresa era necesario formalizarse por departamentos y asignar encargados de áreas específicas para incrementar las ventas y el control de las actividades que se relacionaban.

Realizaron la contratación de más ejecutivos de ventas y crearon el área de cuentas por cobrar que hasta ese momento no se le prestaba la atención necesaria y el número de créditos otorgados aumentaba. A la fecha el departamento de ventas de la empresa cuenta con dieciséis asesores de ventas, tres asistentes, el jefe de ventas y el gerente de ventas. Así mismo el

área de cuentas por cobrar cuenta con el jefe del área, un asistente y cuatro personas de mensajería para la cobranza.

La sociedad en general cuenta ahora con más de cien colaboradores y dos sucursales en las que brindan calidad de servicio a sus socios comerciales.

Los tipos de ventas que realizan en la empresa son:

- Ventas al detalle en sus sucursales
- Ventas por telemarketing
- Ventas minoristas y mayoristas
- Ventas institucionales

Las ventas al detalle son al contado y para las ventas por telemarketing, minoristas, mayoristas e institucionales la empresa otorga crédito.

Los medios de pago son: efectivo, tarjeta de crédito, cheque o transferencia a cuentas de banco a nombre de la empresa.

El jefe del área de cuentas por cobrar trabaja en la empresa desde hace doce años y durante su trayectoria se ha percatado del aumento en las ventas y por ende el aumento en los créditos que se conceden.

Está consciente de la importancia que tiene la recuperación de los créditos, los buenos procedimientos y que éstos sean documentados por el bien financiero de la empresa por lo que realiza solicitud al Consejo de Administración de la contratación de una consultoría para elaborar un manual de normas y procedimientos del área.

- **Generalidades de la empresa**

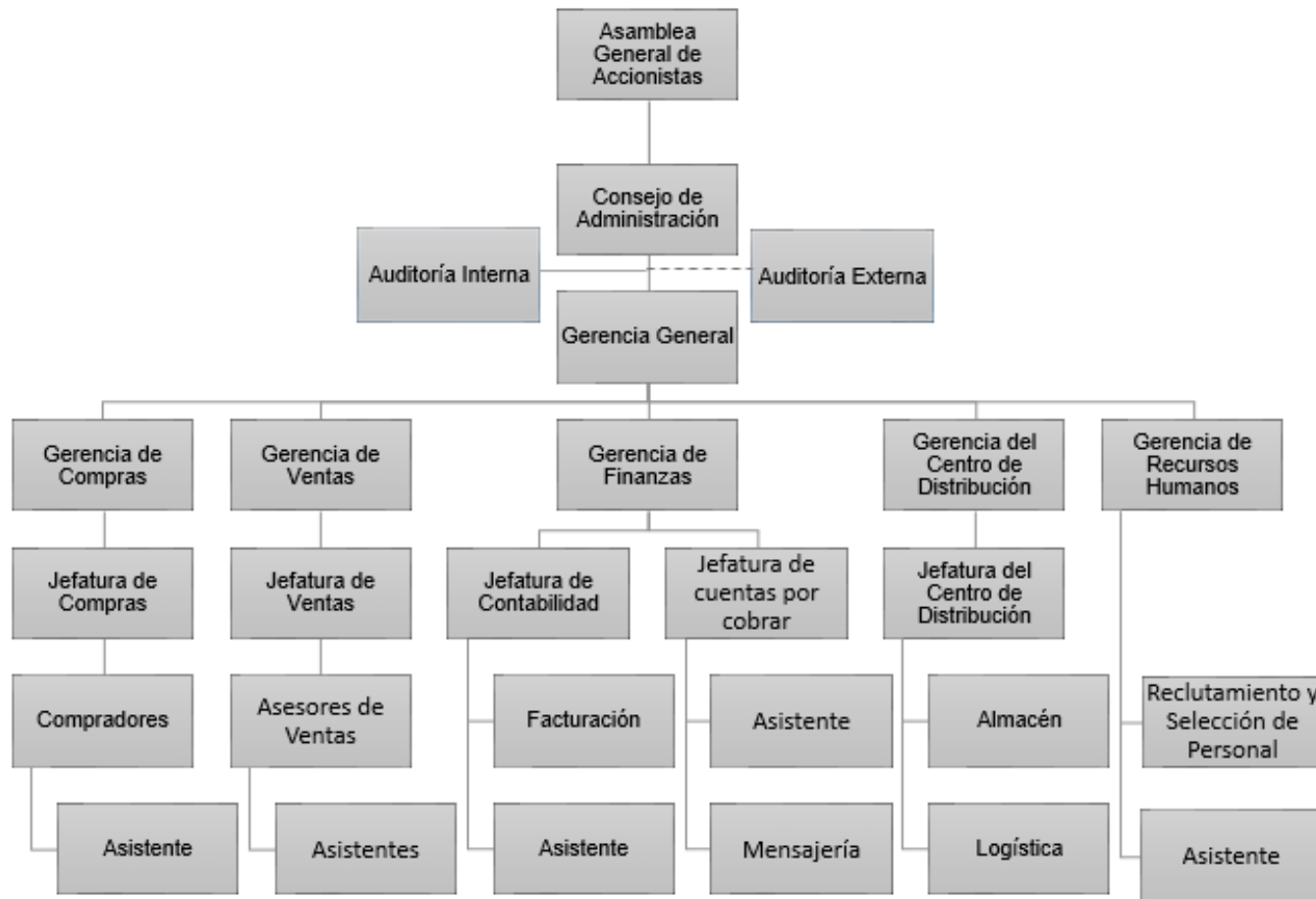
La empresa Limpia con Leoncito, S.A. está legalmente constituida en el Registro Mercantil e inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria bajo el Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas y tiene registrada como actividad principal la compra venta de insumos de limpieza, así mismo para la presentación y revelación de información en los Estados Financieros se realiza con base en las Normas de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Empresas.

- **Estructura orgánica de la empresa distribuidora**

La entidad se rige por la Asamblea General de Accionistas, el Consejo de Administración, auditoría interna, auditoría externa, gerencia general.

Seguidamente por las gerencias y jefaturas de los departamentos de compras, ventas, finanzas, centro de distribución, recursos humanos, así como el equipo de personas que integran dichos departamentos.

**Figura 1**  
**Estructura Organizacional de Limpia con Leoncito, S.A.**



Fuente: Administración de la empresa Limpia con Leoncito, S.A. diciembre 2017

## 4.2 Carta de solicitud de servicios profesionales

Guatemala 1 de junio de 2018

Señora  
Mayra Azucena Melgar  
Socio-Director  
Consultores Melgar & Asociados, S.C.

Estimada señora Melgar:

Es un gusto saludarle y desearle éxitos en sus actividades.

Por este medio realizamos el requerimiento de sus servicios profesionales en la elaboración de un manual de normas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar de nuestra empresa que se dedica a la distribución de insumos de limpieza.

En Consejo de Administración se tomó la decisión de solicitar sus servicios de consultoría, estamos conscientes de la importancia que tienen las adecuadas normas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar y que estén por escrito para la mejora continua del área.

Por lo tanto, agradeceré nos envíe a nuestra oficina la propuesta completa para determinar las condiciones de sus servicios, así como el valor de sus honorarios para poder evaluarla.

Cordialmente,

*Julio de León*

Julio de León  
Presidente del Consejo de Administración  
cc. archivo

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

#### **Propuesta de Servicios Profesionales**

**Para la empresa:**

**Limpia con Leoncito, S.A.**

Guatemala junio de 2018



Guatemala 4 de junio de 2018

Licenciado  
Julio de León  
Presidente del Consejo de Administración  
Limpia con Leoncito, S.A.  
Ciudad

Estimado licenciado de León:

En respuesta a su solicitud realizada por medio de carta y la conversación sostenida vía telefónica, tenemos el agrado de presentarle nuestra propuesta de servicios profesionales para la elaboración de un manual de normas y procedimientos en el área de cuentas por cobrar para la empresa Limpia con Leoncito, S.A.

Contamos con un equipo de profesionales capacitados y con experiencia en el área así mismo reiteramos nuestro firme deseo de prestarle servicios de calidad para mejora de sus procedimientos internos.

Estamos en la completa disposición de proveerle cualquier información y/o ampliación adicional que considere conveniente. Así mismo reiteramos nuestro sincero agradecimiento por la oportunidad que nos brinda al presentarles nuestra propuesta de servicios.

Atentamente,

*Mayra A. Melgar*

Mayra Azucena Melgar  
Socio Director  
Consultores Melgar y Asociados, S.C.  
cc. archivo

## **I Servicios de consultoría**

Seguido a la aceptación de nuestros servicios profesionales de consultoría, iniciaremos con el proceso de planificación del servicio solicitado. Se realiza con un plan completo, detallado y a la medida de las operaciones y actividades que realizan el área de cuentas por cobrar; en el entendimiento que el desarrollo del trabajo se ajuste a las necesidades de su empresa y se cumpla con el requerimiento.

Reiteramos nuestro compromiso de prestarles un buen servicio, comunicándole que el personal de nuestra consultoría asignado a su representada es quien cuenta con más capacidad y experiencia en el área.

## **II Entendimiento del trabajo a desarrollar**

### **a) Objetivos**

- Identificar los procedimientos que se realizan actualmente en el área de cuentas por cobrar, al detectar deficiencias, sugerir mejoras que contribuyan a la eficiencia operativa del departamento.
- Proponer procedimientos adecuados para el otorgamiento de crédito y el seguimiento adecuado del cobro, así como verificar las normas que utiliza el área para guiar sus operaciones.
- Diseñar un manual de normas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar en el que se uniformen, registren y documenten los procedimientos que realizan y las normas que aplican para la toma de decisiones y el desarrollo de sus actividades.

## **b) Plan de visitas**

Se realizará una visita preliminar el 6 de junio. El trabajo de campo se llevará a cabo del 8 de junio al 16 de junio de 2018 con el fin de conocer los procedimientos del área de cuentas por cobrar y otras áreas incluidas en el proceso y recabar los datos necesarios que sirvan para el análisis de la información.

## **c) Recursos**

Se solicita a la administración brindar su apoyo e informar a todos los colaboradores de la empresa involucrados en estas actividades que brinden su colaboración respectiva con el personal de la consultoría, así como brindar un espacio físico dentro de sus instalaciones con el ambiente y equipo adecuado para que puedan trabajar tres auditores.

## **d) Alcance**

En el desarrollo de la consultoría se realizará un diagnóstico y se utilizarán distintas técnicas de investigación como entrevistas y cuestionarios para identificar los procedimientos, funciones del personal, archivo y manejo de documentos entre otros procedimientos necesarios para la elaboración del manual de normas y procedimientos del área de cuentas por cobrar a la medida de la empresa Limpia con Leoncito, S.A.

Dicho manual es la herramienta que proporcionará información sistemática, organizada y detallada de las actividades que realizan los colaboradores del área de cuentas por cobrar, las normas que deben tomarse en cuenta para la toma de decisiones y para las nuevas contrataciones facilitará la capacitación.

### **III Informes**

#### **Informes y documentos a entregar**

Al finalizar nuestros servicios se entregará lo siguiente:

- Informe a la gerencia de situaciones observadas y recomendaciones
- Manual de normas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar

#### **IV Valor de nuestros servicios**

Basados en la definición de actividades a realizar y el alcance de la consultoría, hemos estimado que el valor de nuestros servicios será de Q 50,000.00 con IVA Incluido.

Los cuales deberán ser cancelados contra prestación de nuestras facturas de la siguiente forma:

- 60% al ser aceptada nuestra propuesta
- 40% al presentar los informes indicados el 03/07/2018

Expresamos nuestro deseo de servirle de la mejor manera y quedamos a disposición para cualquier aclaración o ampliación. Así mismo, si nuestra propuesta es acorde a sus requerimientos y es aceptada, favor confirmar su aceptación por medio de carta.

Atentamente,

*Mayra A. Melgar*

Mayra Azucena Melgar  
Socio-Director  
Consultores Melgar & Asociados, S.C.

cc. archivo

#### **4.4 Aceptación de servicios**

Guatemala 5 de junio de 2018

Señora  
Mayra Azucena Melgar  
Socio-Director  
Consultores Melgar & Asociados, S.C.

Estimada señora Melgar:

Se ha realizado el análisis de su propuesta de servicios presentada con fecha 1 de julio del presente y me complace informarle que se ha elegido realizar el trabajo de acuerdo a sus términos y condiciones presentadas para la elaboración de un manual de normas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar de la empresa.

Por lo anterior ponemos a disposición la información que necesiten y a nuestro personal con quienes deseen realizar entrevistas necesarias para su labor correspondiente.

A la espera de podernos contactar con su persona lo antes posible y afinar detalles del trabajo a realizar.

Atentamente,

*Julio de León*

Julio de León  
Presidente del Consejo de Administración

cc. archivo

#### **4.4.1 Planificación del trabajo a realizar**

**Empresa:**

**Limpia con Leoncito, S.A.**

**Planificación**

**Consultores Melgar & Asociados, S.C.**

**Guatemala, junio 2018**

## **Empresa: Limpia con Leoncito, S.A.**

### **Planificación**

#### **I Generalidades**

##### **a) Información General**

La empresa Limpia con Leoncito, S.A. se dedica a la compra venta de insumos de limpieza. Es una empresa distribuidora de los artículos que comercializa por lo que tiene contacto directo con los fabricantes y distribuye a clientes institucionales, mayoristas, minoristas y detallistas.

Esta empresa se encuentra inscrita legalmente en el registro mercantil y se ubica en la ciudad de Guatemala del departamento de Guatemala; en donde efectúa todas sus operaciones desde la fecha en que fue constituida.

##### **b) Objetivo**

Hemos sido contratados como consultores por la empresa Limpia con Leoncito, S.A. para la elaboración de un manual de normas y procedimientos en el área de cuentas por cobrar, en el que se proporcionará un servicio de calidad y valor agregado para brindar eficiencia en las operaciones.

##### **c) Período**

La información de la investigación es con base a las transacciones y actividades realizadas durante el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017, así como procedimientos y normas actuales utilizadas en el área.

##### **d) Alcance**

Recopilar la serie de procedimientos que se utilizan actualmente dentro del área de cuentas por cobrar de la institución, analizarlos, verificar funciones de

los colaboradores, identificar puntos de mejora y obtener todo tipo de información relevante para la ejecución del encargo.

#### **e) Técnicas de investigación**

El diagnóstico se realizará con base a entrevistas, cuestionarios, documentos que sean útiles a la investigación, flujogramas, normas que rigen el otorgamiento de créditos entre otra información útil para la elaboración del manual de normas y procedimientos.

#### **f) Personal Clave del Cliente**

Presidente del Consejo de Administración:	Julio de León
Gerente general:	Carlos de León
Gerente financiero:	Lourdes Pérez
Jefe de contabilidad:	Ángela Celeste García
Jefe del área de cuentas por cobrar:	Gerson Campa Campa
Asistente del área de cuentas por cobrar:	David Suret

#### **g) Fechas claves**

Visita preliminar:	06/06/2018
Trabajo de campo:	del 08/6/2018 al 16/06/2018
Entrega de diseño preliminar:	21/06/2018
Discusión del diseño:	25/06/2018
Entrega del informe a gerencia y del manual de normas y procedimientos en el área de cuentas por cobrar:	03/07/2018



## II Personal a cargo

El equipo de la firma encargado del trabajo está conformado por:

Cargo	Nombre	Iniciales
Socio Director	Mayra Azucena Melgar	M.A.M.
Auditora Senior	Yessica Velásquez	Y.V.
Auditora Junior	Ana García	A.G

## III Honorarios

Con base en la definición de actividades y el alcance de la consultoría hemos estimado nuestros honorarios para el diseño de un manual de normas y procedimientos en Q 50,000.00 con IVA incluido.

## IV Comunicación de resultados

Al finalizar nuestros servicios de consultoría se entregará lo siguiente:

- Informe a la gerencia de situaciones observadas y recomendaciones.
- Manual de normas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar.

Atentamente,

*Mayra A. Melgar*

**Mayra Azucena Melgar**

**Socio- Director**

**Consultores Melgar & Asociados, S.C**

Cc. Archivo

## **4.5 Diagnóstico**

En el presente diagnóstico se dará a conocer la situación actual del área de cuentas por cobrar de la empresa Limpia con Leoncito, S.A., que actualmente no cuenta con un manual de normas y procedimientos que le sirva de guía para el desarrollo de sus actividades y que contribuya a que la empresa cuente con procedimientos entendibles, cronológicos para la realización de actividades eficientes por parte de los colaboradores para lo cual fuimos contratados.

El objetivo de la consultoría es desarrollar procedimientos que nos proporcione la información suficiente de las actividades que desempeñan en el área, así como la normativa en la que se basan para la toma de decisiones.

Con el fin de proporcionar un producto final que es un manual de normas y procedimientos en el área de cuentas por cobrar que se adecúe a las necesidades de la misma se realizaron visitas a las instalaciones para obtener de forma directa la información de la organización y acercarnos al personal para entender sus actividades.

Además del uso de instrumentos de investigación como la entrevista, cuestionarios, observación, para conocer los procedimientos, revisión de formas, entre otras actividades diarias o eventuales que realiza el personal.

Por último, la realización de un diagnóstico e indicar a la institución situaciones observadas que representan puntos de mejora para que contribuyan al logro de sus objetivos y metas.

#### 4.5.1 Instrumentos de investigación

**Limpia con Leoncito, S.A.**

**Área de cuenta por cobrar**

**Programa de trabajo**

Programa de trabajo		
Hecho:	AG	05/06/2018
Revisado:	YV	05/06/2018

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>Objetivo</b>				
Desarrollar procedimientos para obtener información suficiente y adecuada con el propósito de elaborar un manual de normas y procedimientos aplicables al área de cuentas por cobrar.				
<b>Ref.</b>	<b>Procedimientos a realizar</b>	<b>Auditor</b>	<b>Ref.</b>	<b>Página</b>
1	Realice un inventario de los procedimientos que desarrollan en el área de cuentas por cobrar.	YV	PT-1	72
2	Realice narrativas sobre cada uno de los procedimientos descritos en el inventario de procedimientos.	AG	PT- 5,7, 9,11,13, 15,17	76,77,80, 82,84,86, 88,90
3	Elabore el procedimiento actual con la información indicada en la narrativa.	AG YV	PT- 6,8,10, 12,14,16, 18	78,79,81, 83,85,87, 89,91
4	Elabore cuestionarios que considere necesarios para obtener mayor información sobre los procedimientos.	YV	PT-2,3,4	73,74,75
5	Verifique la existencia de formas que utiliza el personal del área de cuentas por cobrar.	YV	PT- 19	92,93

Hecho por: Ana García  
Auditor Junior

Revisado por: Yessica Velásquez  
Auditor Senior

<b>Limpia con Leoncito, S.A.</b>	<b>PT-1</b>		
<b>Área de cuentas por cobrar</b>	Hecho:	YV	08/06/2018
<b>Inventario de procedimientos</b>	Revisado:	MAM	08/06/2018
<b>Procedimientos: área de cuentas por cobrar</b>			
Objetivo: Obtener el listado de actividades que realizan en el área de cuentas por cobrar sobre las cuales se trabajará el desarrollo de los procedimientos.			
<b>Nombre:</b> Gerson Campa Campa			
<b>Cargo:</b> Jefatura área de cuentas por cobrar		<b>Firma:</b>	<i>Gerson Campa C.</i>
<b>No.</b>	<b>Nombre del procedimiento</b>	<b>Referencia</b>	<b>Págs.</b>
1	Solicitud de crédito	PT-5,6	de 76 a 79
2	Aumento temporal de crédito	PT-7,8	80 y 81
3	Liquidación de facturación al crédito y registro de contraseñas	PT-9,10	82 y 83
4	Cobranza	PT-11,12	84 y 85
5	Rechazo de cheques	PT-13, 14	86 y 87
6	Emisión de reporte de cobros	PT-15,16	88 y 89
7	Cobro administrativo	PT-17,18	90 y 91
<b>Conclusión</b>			
Aunque no están por escrito, el área actualmente cuenta con siete procedimientos definidos que desarrolla el personal.			
Dentro del listado de procedimientos indicados no figura el procedimiento de cobro judicial y tampoco el de actualización de expedientes de clientes que cuentan con crédito concedido por la empresa. <b>Ver página 96</b>			

Auditor: Yessica Velásquez

Firma: *Yessica Velásquez*

**Limpia con Leoncito, S.A.**  
**Área de cuenta por cobrar**  
**Cuestionario**

<b>PT- 2</b>		
Hecho:	YV	08/06/2018
Revisado:	MAM	08/06/2018

Nombre: Gerson Campa

Cargo: Jefe área cuentas por Cobrar Firma: *Gerson Campa*

<b>Cuestionario sobre el procedimiento de solicitud de crédito.</b>					
No.	Descripción	Si	No	Referencia	Observaciones
1	¿Tienen normas establecidas para el otorgamiento del crédito?	X			Es con base a la experiencia y no están por escrito.
2	¿Las normas del área son de conocimiento general?		X		Se comunica de forma verbal al personal de ventas únicamente
3	¿Se efectúa análisis de los clientes para otorgarles crédito?	X			Análisis de acuerdo a experiencia, papelería y referencias que presentan.
4	¿Existe un comité de créditos?		X	#2 *Pág95	
5	¿Únicamente el jefe del área es quien autoriza el límite del crédito?		X		En ocasiones el gerente general autoriza sin consultar referencias
6	¿El jefe de créditos tiene un monto límite para autorizar créditos?		X		Indicó autoriza según lo solicitado por el cliente.
7	¿Existe un monto máximo para autorizar crédito a los colaboradores?	X			Crédito por compra de producto es de Q. 500.00.
8	¿Existe clasificación de clientes de acuerdo a su historial de pago?	X			Se clasifican de acuerdo al historial crediticio. Ver PT-19, pág. 93
9	¿La solicitud de crédito contiene los datos necesarios para su aprobación?	X			Ver PT-19 pág 92.

Auditor: Yessica Velásquez

Firma: *Yessica Velásquez*

**Limpia con Leoncito, S.A.**  
**Área de cuenta por cobrar**  
**Cuestionario**

<b>PT-3</b>		
Hecho:	YV	08/06/2018
Revisado:	MAM	08/06/2018

Nombre: Gerson Campa

Cargo: Jefe área cuentas por Cobrar Firma: *Gerson Campa*

<b>Cuestionario sobre el procedimiento de gestión de cobro.</b>					
No.	Descripción	Si	No	Referencia	Observaciones
1	¿El programa contable que utiliza es adecuado para el control de las cuentas por cobrar?	X			
2	¿Se envía estado de cuenta mensual a los clientes?		X	#4, *Pág96	Solo cuando el cliente lo solicita.
3	¿Es adecuada la custodia física de los documentos?	X			Se observó que cuentan con archivos que tienen llave.
4	¿Realiza actualización de los expedientes de clientes con crédito?		X	#3 *Pág96.	No cuentan con el procedimiento.
5	¿Cuáles son los plazos para el otorgamiento de crédito?				15, 30, 60 *Pero solo el gerente general es quien tiene autorización para otorgar créditos a 60 días.
6	¿Completan expediente del proceso de cobro administrativo de los clientes morosos?		X	#4 *Pág96.	Realizan llamadas, envían estados de cuenta, visitas pero no se hace un expediente.
7	¿Ejercen acciones legales con las cuentas de dudoso cobro?		X	#4* Pág96.	No cuentan con procedimiento de cobro judicial
8	¿Cuentan con formas o bitácoras en donde detallen el registro de llamadas?		X	#5 *Pag96.	
9	¿Cuentan con formas o en donde registren las visitas de cobro a clientes?		X	#5 *Pág96.	

Auditor: Yessica Velásquez

Firma: *Yessica Velásquez*

**Limpia con Leoncito, S.A.**  
**Área de cuenta por cobrar**  
**Cuestionario**

<b>PT-4</b>		
Hecho:	YV.	08/06/2018
Revisado:	MAM	08/06/2018

Nombre: Gerson Campa

Cargo: Jefe área cuentas por Cobrar Firma: *Gerson Campa*

<b>Cuestionario sobre el procedimiento de gestión de cobro.</b>					
No.	Descripción	Si	No	Referencia	Observaciones
10	¿El área de cuentas por cobrar realiza informes a gerencia financiera en relación a la antigüedad de saldos de clientes?	x			Reportes quincenales vía correo electrónico de la cartera vencida con observaciones del seguimiento.
11	¿Se obtienen comprobante por parte de los clientes de haber recibido la mercadería?	x			En facturas y envíos se solicita nombre, firma y sello de recibido por el cliente.
12	¿Se hace trámite de contraseña para asegurar que las facturas fueron recibidas por el cliente?	X			Se comprobó que si realizan trámite de contraseña y se ingresa al sistema para llevar un control.
13	¿Los pilotos y mensajeros liquidan sus documentos el mismo día?	X		<b>#5 Pág.96</b>	En mensajería entregan y reciben sus documentos sin firmar documento.
14	¿Existe autorización para emitir notas de crédito?	X			Autoriza jefatura de almacén por devoluciones y por descuentos gerencia financiera
15	¿Se realiza estimación de cuentas incobrables?	X			La realiza jefatura de contabilidad.

Auditor: Yessica Velásquez

Firma: *Yessica Velásquez*

<b>Limpia con Leoncito, S.A.</b> <b>Área de cuentas por cobrar</b> <b>Narrativa</b>	<b>PT-5</b>		<b>1 / 2</b>
	Hecho:	AG	08/06/2018
	Revisado:	YV	08/06/2018
<b>Procedimiento: Solicitud de crédito</b>			
Objetivo: Determinar los pasos necesarios que realiza el personal del área para conceder crédito a los clientes.			
<b>Nombre:</b> Gerson Campa Campa			
<b>Cargo:</b> Jefatura área de cuentas por cobrar <b>Firma:</b> <i>Gerson Campa C.</i>			
Se visitó al jefe de área para consultar acerca del procedimiento que llevan a cabo para conceder crédito a los clientes, quien indicó:			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El cliente solicita crédito a la empresa</li> <li>2. Todo cliente que desee adquirir crédito en la empresa debe realizar por lo menos tres compras al contado.</li> <li>3. El asesor comercial envía por correo electrónico la solicitud de crédito al cliente y solicita la papelería legal correspondiente. (copia de: DPI del representante legal o propietario, patentes, representación legal vigente, registro tributario unificado ratificado, recibo de servicios de dirección fiscal y de entrega, últimos dos estados de cuenta bancarios.</li> <li>4. El asesor de comercial recoge con el cliente el formulario debidamente lleno, firmado, sellado y copia de la papelería legal solicitada.</li> <li>5. La papelería se entrega a jefatura del área de cuentas por cobrar para que verifique si cumple con los requisitos mínimos solicitados, de no cumplir se rechaza y se devuelve al asesor comercial.</li> <li>6. Con la papelería completa analiza información y confirma las referencias crediticias indicadas en el formulario.</li> <li>7. Jefatura de área autoriza el crédito en días y en monto con un máximo a 30 días.</li> <li>8. Si el cliente solicita un crédito mayor a 30 días el gerencia general es quien realiza la autorización.</li> </ol>			

Auditor: Ana García

Firma: *Ana García*



Limpia con Leoncito, S.A. Área de cuentas por cobrar Narrativa	<b>PT-5</b>		<b>2/2</b>
	Hecho:	AG	08/06/2018
	Revisado:	YV	08/06/2018
<b>Procedimiento: Solicitud de crédito</b>			
Objetivo: Determinar los pasos necesarios que realiza el personal del área para conceder crédito a los clientes.			
<b>Nombre:</b> Gerson Campa Campa			
<b>Cargo:</b> Jefatura área de cuentas por cobrar <b>Firma:</b> <i>Gerson Campa C.</i>			
<p>9. Jefe del área apertura crédito en el sistema</p> <p>10. Asistente crea carpeta con documentación física del cliente nuevo y archiva.</p> <p><b>Conclusión</b></p> <p>El procedimiento de solicitud de crédito está definido, tienen una solicitud de crédito que contiene la información necesaria del cliente, normas específicas para este procedimiento como la solicitud de papelería legal del cliente y tres compras de contado. <b>Ver PT- 19 pág.92</b></p> <p>Para tomar la decisión del otorgamiento del crédito no existe un comité de crédito, esto limita el análisis desde distintos puntos de vista, criterios y áreas. <b>Ver página 95</b></p>			

Auditor: Ana García

Firma: *Ana García*

<b>Limpia con Leoncito, S.A.</b> <b>Área de cuentas por cobrar</b> <b>Procedimiento</b>	<b>PT-6</b>		<b>1 / 2</b>
	Hecho:	AG	08/06/2018
	Revisado:	YV	08/06/2018
<b>Solicitud de crédito</b>			
<b>Objetivo</b>			
Establecer los lineamientos a seguir para la evaluación y autorización de las solicitudes de crédito que realicen los clientes a la empresa.			
<b>Alcance</b>			
El procedimiento descrito es aplicable a toda solicitud de crédito que realicen los clientes por lo cual el personal de ventas debe tener presente en sus negociaciones, y ejecutarse por el personal del área de cuentas por cobrar.			
<b>Actividades</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El cliente solicita crédito a la empresa</li> <li>2. Realiza por lo menos tres compras al contado</li> <li>3. El asesor comercial solicita al cliente que llene solicitud de crédito y complete papelería para apertura.</li> <li>4. El asesor de ventas recibe del cliente la documentación completa para apertura del crédito y traslada al área de cuentas por cobrar.</li> <li>5. El jefe del área de cuentas por cobrar revisa papelería para verificar que cumpla con los requisitos mínimos solicitados, de no cumplir devuelve al asesor de ventas.</li> <li>6. Analiza información y confirma referencias crediticias</li> <li>7. Jefatura de área autoriza crédito en monto y días</li> <li>8. Si el crédito solicitado por el cliente es mayor a treinta días gerencia general es quien realiza la autorización.</li> </ol>			

Auditor: Ana García

Firma: Ana García

<b>Limpia con Leoncito, S.A.</b> <b>Área de cuentas por cobrar</b> <b>Procedimiento</b>	<b>PT-6</b>		<b>2/2</b>
	Hecho:	AG	08/06/2018
	Revisado:	YV	08/06/2018
<b>Solicitud de crédito</b>			
<p>9. Jefatura de área apertura crédito en el sistema</p> <p>10. Asistente crea carpeta con documentación física del cliente nuevo y archiva.</p> <p><b>Puntos de control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el cliente cumpla con la documentación y requisitos necesarios para la apertura del crédito.</li> <li>• Confirmación de referencias crediticias del cliente</li> <li>• Documentar por escrito el crédito autorizado y los datos de la persona que realizó el análisis.</li> <li>• Resguardo adecuado de la documentación del cliente.</li> </ul>			

Auditor: Ana García

Firma: *Ana García*

<b>Limpia con Leoncito, S.A.</b>	<b>PT-7</b>		
<b>Área de cuentas por cobrar</b>	Hecho:	AG	08/06/2018
<b>Narrativa</b>	Revisado:	YV	08/06/2018
<b>Procedimiento: Aumento temporal de crédito</b>			
Objetivo: Determinar los pasos que realiza el personal del área para conceder aumentos de créditos temporales.			
<b>Nombre:</b> Gerson Campa Campa			
<b>Cargo:</b> Jefatura área de cuentas por cobrar <b>Firma:</b> <i>Gerson Campa C.</i>			
Se consultó al jefe de área la forma en que autorizan aumentos de créditos temporales en la empresa.			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al momento que el asesor comercial procede a colocar el pedido en el sistema y el límite de crédito por días o monto está excedido el sistema muestra una alerta indicando que sobre pasa el límite concedido</li> <li>2. El asesor comercial procede a comunicarse con jefatura de cuentas por cobrar para un aumento temporal.</li> <li>3. De acuerdo al historial de pago por el cliente, el volumen de compras que realiza, si no presenta facturas vencidas por más de 10 días y el motivo del atraso se indica vía correo directamente por el cliente, se procede a autorizar el aumento temporal de crédito. <b>Ver PT-13 pág. 85</b></li> <li>4. Se rechaza la solicitud si el cliente presenta morosidad en sus facturas y no cuenta con un buen historial en la empresa.</li> <li>5. En ocasiones el gerente general autoriza, representa inconveniente ya que no solicita un compromiso de pago por parte del cliente o en ocasiones son clientes que tienen cuentas morosas</li> </ol>			
<b>Conclusión</b>			
Al autorizar un aumento temporal de crédito es necesario el análisis de acuerdo a la revisión del historial del cliente como se realiza actualmente y es el área de cuentas por cobrar a quien corresponde la autorización o negación del aumento temporal.			

Auditor: Ana García

Firma: *Ana García*

<b>Limpia con Leoncito, S.A.</b>	<b>PT-8</b>		
<b>Área de cuentas por cobrar</b>	Hecho:	AG	08/06/2018
<b>Procedimiento</b>	Revisado:	YV	08/06/2018
<b>Aumento temporal de crédito</b>			
<b>Objetivo</b>			
Indicar la forma y las condiciones en que se autoriza un aumento temporal de crédito.			
<b>Alcance</b>			
El procedimiento descrito es aplicable a todo cliente que exceda el límite de crédito concedido y el personal de ventas a cargo del cliente así mismo debe ejecutarse por el personal del área de cuentas por cobrar.			
<b>Actividades</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al ingresar un pedido del cliente al sistema que sobre pase el límite de crédito concedido, el sistema muestra una alerta.</li> <li>2. El asesor comercial procede a comunicarse con jefatura de cuentas por cobrar para un aumento temporal.</li> <li>3. De acuerdo al historial de pago del cliente se realiza análisis para decidir la autorización o negación del aumento temporal.</li> <li>4. Se rechaza la solicitud si el cliente presenta morosidad en sus facturas y no cuenta con un buen historial en la empresa.</li> <li>5. Si se autoriza el aumento temporal al realizar la factura de venta se vuelve a colocar el límite de crédito otorgado inicialmente.</li> </ol>			
<b>Puntos de control</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que realmente se analice el aumento de acuerdo al historial.</li> <li>• Colocar nuevamente el límite de crédito otorgado inicialmente.</li> <li>• La frecuencia de la autorización no debe ser menor a 3 meses.</li> </ul>			

Auditor: Ana García

Firma: Ana García

<b>Limpia con Leoncito, S.A.</b>	<b>PT-9</b>		
<b>Área de cuentas por cobrar</b>	Hecho:	AG	11/06/2018
<b>Narrativa</b>	Revisado:	YV	11/06/2018
<b>Procedimiento: Liquidación de facturación al crédito y registro de contraseñas</b>			
Objetivo: Conocer la forma en que desarrollan la actividad y el personal involucrado.			
<b>Nombre:</b> David Suret			
<b>Cargo:</b> Asistente área de cuentas por cobrar <b>Firma:</b> <i>David Suret.</i>			
Se consultó al asistente del área la forma de desarrollar la actividad e indicó:			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al término de su ruta cada piloto entrega a facturación el documento y las copias de las facturas firmadas y selladas por el cliente con orden de compra y su respectiva contraseña; este último, en el caso que la entrega de dicho documento sea el mismo día de entrega del producto.</li> <li>2. Cada facturador realiza un reporte en el que detalla las facturas emitidas al crédito durante el día, adjunta la papelería recibida por cada piloto y la traslada al área de cuentas por cobrar.</li> <li>3. El asistente del área recibe la papelería y procede a separar las facturas que requieren trámite de contraseña para gestionarlas según el día asignado por el cliente.</li> <li>4. Se procede a registrar en el sistema las facturas que ya cuentan con contraseña de pago.</li> <li>5. Posteriormente a su registro se archivan cronológicamente por fechas de pago de acuerdo al vencimiento de la factura.</li> </ol>			
<b>Conclusión</b>			
El traslado al área de cuentas por cobrar de todos documentos diarios que fueron emitidos al crédito es importante para el registro y trámite de contraseñas en tiempo, así como todo documento necesario para el soporte de la venta que ayude a la recuperación del cobro.			

Auditor: Ana García

Firma: *Ana García*

<b>Limpia con Leoncito, S.A.</b>	<b>PT-10</b>		
<b>Área de cuentas por cobrar</b>	Hecho:	AG	11/06/2018
<b>Procedimiento</b>	Revisado:	YV	11/06/2018
<b>Liquidación de facturación al crédito y registro de contraseñas</b>			
<b>Objetivo</b>			
Obtener todos los documentos emitidos al crédito durante el día, así como el soporte adecuado que ayude en la gestión del cobro.			
<b>Alcance</b>			
El procedimiento es aplicable a todas las facturas emitidas por ventas al crédito, área de facturación y cuentas por cobrar.			
<b>Actividades</b>			
1. Cada facturador realiza un detalle a diario de las facturas emitidas al crédito y adjunta la papelería de soporte para cobro.			
2. Traslada al asistente del área de cuentas por cobrar quien revisa que se hallan trasladado todos los documentos al crédito.			
3. Procede a separar las facturas que requieren contraseña para gestionarla el día asignado por el cliente.			
4. Registra en el sistema las facturas que ya cuentan con contraseña de pago.			
5. Se archiva cronológicamente.			
<b>Puntos de control</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traslado del cien por ciento de los documentos emitidos al crédito durante el día.</li> <li>• Verificar que todos los documentos cuenten con contraseñas de pago.</li> </ul>			

Auditor: Ana García

Firma: Ana García

<b>Limpia con Leoncito, S.A.</b>	<b>PT-11</b>		
<b>Área de cuentas por cobrar</b>	Hecho:	AG	11/06/2018
<b>Narrativa</b>	Revisado:	YV	11/06/2018
<b>Procedimiento: Cobranza</b>			
Objetivo: Conocer la forma en que desarrollan la actividad y el personal involucrado.			
<b>Nombre:</b> Gerson Campa			
<b>Cargo:</b> Jefatura área de cuentas por cobrar <b>Firma:</b> <i>Gerson Campa C...</i>			
Se consultó a jefatura de cuentas por cobrar e indicó:			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diariamente se revisa la cartera de clientes y se procede a llamar a los que cuenten con facturas al vencimiento para la confirmación de pago.</li> <li>2. Con los pagos confirmados se organizan las rutas de cobro, de acuerdo a las zonas asignadas a cada mensajero. Se llevan a cabo dos rutas, una en la mañana y otra después del mediodía.</li> <li>3. Cada mensajero procede a realizar sus cobros.</li> <li>4. Los cobros efectuados durante la primera parte del día se liquidan a medio día y los cobros hechos durante la tarde los liquidan por la tarde.</li> <li>5. El jefe del área de cuentas por cobrar se encarga de recibir los cobros realizados por los mensajeros y posteriormente los traslada al asistente para que sean registrados en el sistema contable abonando el pago a cada cliente. No firman ningún documento de recibido o entregado.</li> <li>6. Al recibir las boletas de depósitos se adjuntan al reporte de cobro y se trasladan a contabilidad para revisión.</li> </ol>			
<b>Conclusión</b>			
Evidenciar las operaciones diarias es necesario para evitar fraude en cobros no entregados o no registrados, extravío de documentos sin percatarse en tiempo. No contar con área de tesorería provoca duplicidad de funciones. <b>Ver página 95</b>			

Auditor: Ana García

Firma: *Ana García*



<b>Limpia con Leoncito, S.A.</b>	<b>PT-12</b>		
<b>Área de cuentas por cobrar</b>	Hecho:	AG	11/06/2018
<b>Procedimiento</b>	Revisado:	YV	11/06/2018
<b>Cobranza</b>			
<b>Objetivo</b>			
Realizar una eficiente gestión de cobro a diario para la recuperación de la cuenta por cobrar en los plazos otorgados de crédito.			
<b>Alcance</b>			
Área de cuentas por cobrar.			
<b>Actividades</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión diaria de la cartera de clientes para identificar facturas que están al vencimiento y se procede a llamar para confirmación de pago.</li> <li>2. Con los pagos confirmados se organizan las rutas de cobro, de acuerdo a las zonas asignadas a cada mensajero. Se llevan a cabo dos rutas, una en la mañana y otra después del mediodía.</li> <li>3. Cada mensajero procede a realizar sus cobros.</li> <li>4. Los cobros efectuados durante la primera parte del día se liquidan a medio día y los cobros hechos durante la tarde los liquidan por la tarde.</li> <li>5. Mensajería liquida sus cobros en jefatura de cuentas por cobrar quien traslada al asistente para que realice los registros en el sistema contable abonando el pago a cada cliente y envía dinero al banco.</li> <li>6. Al recibir las boletas de depósitos se adjuntan al reporte de cobro y se trasladan a contabilidad para revisión.</li> </ol>			
<b>Puntos de control</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamadas y envío de estados de cuenta al momento de revisar la cartera diariamente de las facturas que presenten vencimiento.</li> <li>• Evidenciar la documentación entregada a cada mensajero para ruta</li> <li>• Liquidación diaria de documentos por cada ruta.</li> </ul>			

Auditor: Ana García

Firma: Ana García

<b>Limpia con Leoncito, S.A.</b>	<b>PT-13</b>		
<b>Área de cuentas por cobrar</b>	Hecho:	AG	12/06/2018
<b>Narrativa</b>	Revisado:	YV	12/06/2018
<b>Procedimiento: rechazo de cheques</b>			
Objetivo: Conocer la forma en que desarrollan la actividad y el personal involucrado.			
<b>Nombre:</b> David Suret			
<b>Cargo:</b> Asistente área de cuentas por cobrar <b>Firma:</b> <i>David Suret..</i>			
Se consultó al asistente de cuentas por cobrar e indicó:			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistente de contabilidad recibe el cheque rechazado que envía el banco</li> <li>2. Registra la nota de débito en el sistema asignando el registro al cliente</li> <li>3. Asistente de contabilidad traslada al auxiliar del área de cuentas por cobrar el cheque rechazado para el respectivo seguimiento del cobro.</li> <li>4. El jefe del área bloquea el crédito del cliente durante el tiempo que se recupere el cobro y lo desbloquea al recuperarlo.</li> <li>5. Al cumplir cinco días y no lograr la recuperación del cobro se procede a rechazar el cheque.</li> </ol>			
<b>Conclusión</b>			
Actualmente siguen un procedimiento predefinido en caso de cheques rechazados que detalle qué hacer desde el inicio en que ocurra una eventualidad de ese tipo y dar el seguimiento respectivo al cobro.			

Auditor: Ana García

Firma: *Ana García*

<b>Limpia con Leoncito, S.A.</b>	<b>PT-14</b>		
<b>Área de cuentas por cobrar</b>	Hecho:	AG	12/06/2018
<b>Procedimiento</b>	Revisado:	YV	12/06/2018
<b>Rechazo de cheques</b>			
<b>Objetivo</b>			
Notificar al cliente del cheque rechazado para gestionar la pronta recuperación del cobro.			
<b>Alcance</b>			
Área de cuentas por cobrar, área de contabilidad.			
<b>Actividades</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistente de contabilidad recibe el cheque rechazado que envía el banco</li> <li>2. Registra la nota de débito en el sistema asignando el registro al cliente</li> <li>3. Asistente de contabilidad traslada al auxiliar del área de cuentas por cobrar el cheque rechazado para el respectivo seguimiento del cobro.</li> <li>4. El jefe del área bloquea el crédito del cliente durante el tiempo que se recupere el cobro y lo desbloquea al recuperarlo.</li> <li>5. Al cumplir cinco días y no lograr la recuperación del cobro se procede a protestar el cheque.</li> </ol>			
<b>Puntos de control</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El seguimiento para la recuperación del cobro del cheque rechazado debe ser inmediatamente al recibir la notificación</li> <li>• Verificar el protesto del documento en las ocasiones en que transcurran cinco días y no se ha logrado el cobro de cheque.</li> </ul>			

Auditor: Ana García

Firma: Ana García

<b>Limpia con Leoncito, S.A.</b> <b>Área de cuentas por cobrar</b> <b>Narrativa</b>	<b>PT-15</b>		
	Hecho:	AG	12/06/2018
	Revisado:	YV	12/06/2018
<b>Procedimiento: Emisión de reporte de cobros</b>			
Objetivo: Conocer la forma en que desarrollan la actividad y el personal involucrado.			
<b>Nombre:</b> Gerson Campa			
<b>Cargo:</b> Jefatura área de cuentas por cobrar <b>Firma:</b> <i>Gerson Campa C...</i>			
Se consultó a jefatura de cuentas por cobrar e indicó que:			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza planificación semanal de cobros</li> <li>2. Al final de cada día coteja los cobros efectivos diarios contra lo planificado de existir cobros no realizados indicar la razón.</li> <li>3. Genera reporte de cobros diariamente</li> <li>4. Traslada a contabilidad para revisión</li> <li>5. Si está incorrecto se realizan correcciones y devuelve a contabilidad</li> <li>6. Si está correcto se envía a archivo</li> </ol>			
<b>Conclusión</b>			
De acuerdo con las actividades indicadas si trasladan la información formalmente de cobros efectivos diarios y llevan control adecuado para verificar el porqué de un cobro no realizado.			

Auditor: Ana García

Firma: *Ana García*

Limpia con Leoncito, S.A. Área de cuentas por cobrar Procedimiento	<b>PT-16</b>		
	Hecho:	AG	12/06/2018
	Revisado:	YV	12/06/2018
<b>Procedimiento: Emisión de reporte de cobros</b>			
<b>Objetivo</b>			
Informar y controlar los cobros planificados contra los cobros efectivos para identificar los clientes que se están retrasando en los pagos.			
<b>Alcance</b>			
Área de cuentas por cobrar, área de contabilidad.			
<b>Actividades</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza planificación semanal de cobros</li> <li>2. Al final de cada día coteja los cobros efectivos diarios contra lo planificado, de existir cobros no realizados indicar la razón.</li> <li>3. Genera reporte de cobros diariamente</li> <li>4. Traslada a contabilidad para revisión</li> <li>5. Si está incorrecto se realizan correcciones y devuelve a contabilidad</li> <li>6. Si está correcto se envía a archivo</li> </ol>			
<b>Puntos de control</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de reporte diariamente</li> <li>• Mayor seguimiento a los cobros no realizados durante el día para recuperar el cobro lo antes posible.</li> </ul>			

Auditor: Ana García

Firma: Ana García

<b>Limpia con Leoncito, S.A.</b>	<b>PT-17</b>		
<b>Área de cuentas por cobrar</b>	Hecho:	AG	12/06/2018
<b>Narrativa</b>	Revisado:	YV	12/06/2018
<b>Procedimiento: Cobro administrativo</b>			
Objetivo: Conocer la forma en que desarrollan la actividad y el personal involucrado.			
<b>Nombre:</b> Gerson Campa			
<b>Cargo:</b> Jefatura área de cuentas por cobrar <b>Firma:</b> <i>Gerson Campa C...</i>			
Se consultó a jefatura de cuentas por cobrar quien indicó que el procedimiento incluye:			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión semanal de cartera para identificar las facturas que presentan vencimiento</li> <li>2. Realizar gestión de cobro por medio de llamadas telefónicas, cartas de cobro, envío de estado de cuenta, copia de facturas con firma y sello de recibido.</li> <li>3. Visitar al cliente</li> <li>4. De no lograr el cobro la cuenta se registra como gasto porque no se cuenta con procedimiento de cobro judicial.</li> </ol>			
<b>Conclusión:</b>			
Como parte del procedimiento no realizan una carpeta o expediente en el que adjunten constancia de la labor realizada, tampoco cuentan con formatos necesarios para evidencia los avances o actividades realizadas. Las cuentas incobrables no son trasladadas a jurídico porque no se cuenta con el procedimiento. <b>Ver página 96</b>			

Auditor: Ana García

Firma: *Ana García*

<b>Limpia con Leoncito, S.A.</b>	<b>PT-18</b>		
<b>Área de cuentas por cobrar</b>	Hecho:	AG	12/06/2018
<b>Procedimiento</b>	Revisado:	YV	12/06/2018
<b>Procedimiento: cobro administrativo</b>			
<p><b>Objetivo</b></p> <p>Que el procedimiento descrito apoye en la gestión de cobro para la recuperación de la cuenta por cobrar.</p> <p><b>Alcance</b></p> <p>Aplicable a toda cuenta por cobrar que presente vencimiento y será ejecutada por el personal del área de cuentas por cobrar</p> <p><b>Actividades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión semanal de cartera para identificar las facturas que presentan vencimiento</li> <li>2. Realizar gestión de cobro por medio de llamadas telefónicas, cartas de cobro, envío de estado de cuenta, copia de facturas con firma y sello de recibido.</li> <li>3. Visitar al cliente</li> <li>4. De no lograr el cobro la cuenta se registra como gasto porque no se cuenta con procedimiento de cobro judicial.</li> </ol> <p><b>Puntos de control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidenciar toda actividad relacionada al seguimiento de la cuenta por cobrar</li> <li>• Completar expediente de labor realizada en la cobranza de la cuenta para evaluar el trasladado a cobro jurídico.</li> </ul>			

Auditor: Ana García

Firma: Ana García

Limpia con Leoncito, S.A. Área de cuentas por cobrar Narrativa	<b>PT-19</b>		<b>1 / 2</b>
	Hecho:	AG	12/06/2018
	Revisado:	YV	12/06/2018
<b>Formatos utilizados en el área</b>			
Objetivo: Conocer las formas que utiliza el personal del área y que sirven de base para una decisión o para hacer constar sus actividades			
<b>Nombre:</b> Gerson Campa			
<b>Cargo:</b> Jefatura área de cuentas por cobrar <b>Firma:</b> <i>Gerson Campa C...</i>			
Se solicitó a jefatura de cuentas por cobrar copia de las formas que utilizan quien brindó lo siguiente:			
<b>SOLICITUD DE CRÉDITO</b>			
Fecha de recepción		Fecha de Resolución	
Persona Individual		Persona Jurídica	
Asesor de ventas		Código de apertura de crédito	
<b>DATOS PERSONALES DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL</b>			
Nombres y Apellidos		Nacionalidad	
DPI no.		Lugar de nacimiento	
Fecha de nacimiento		Sexo	
Dirección de residencia			
<b>DATOS DE LA EMPRESA</b>			
Nombre comercial		Dirección fiscal	
Razón social		Departamento	
Municipio		Patente de empresa	
No. Patente sociedad			
Régimen inscrito ante SAT			
Agente retenedor de IVA		Agente Exento de IVA	
<b>DEL CRÉDITO</b>			
Monto Solicitado		Días crédito	
Dirección para recibir nuestros productos			
Contacto de compras		Cargo	
Correo electrónico		Dirección para recibir nuestras facturas	
Dirección para trámite de contraseña		Día y hora para trámite de contraseña	
Dirección para realizar pagos		Día y hora de pagos	
Cargo del contacto de pagos		Contacto de pagos	
Último día de recepción de facturas		Correo electrónico	
<b>REFERENCIAS CREDITICIAS O COMERCIALES</b>			
Nombre	Teléfono	Monto	Plazo
<b>REFERENCIAS BANCARIAS</b>			
Banco	No. De cuenta	Tipo de cuenta	Asesor
<b>CONSENTIMIENTO:</b>			
Autorizo voluntariamente que la información recopilada y/o proporcionada por entidades públicas o privadas y la generada de relaciones contractuales, crediticias o comerciales, sea reportada a centrales de riesgo o burós de crédito para ser tratada, almacenada o transferida; y autorizo explícitamente a las entidades que prestan servicios de información, centrales de riesgo y burós de crédito, a recopilar, difundir o comercializar reportes o estudios que contengan información sobre mi persona.			
<b>Nombre completo del solicitante</b>		<b>Firma</b>	<b>Sello de la empresa</b>

Auditor: Ana García

Firma: *Ana García*



Limpia con Leoncito, S.A. Área de cuentas por cobrar Narrativa	<b>PT-19</b>		<b>2 / 2</b>
	Hecho:	AG	12/06/2018
	Revisado:	YV	12/06/2018
<b>Formatos utilizados en el área</b>			
Objetivo: Conocer las formas que utiliza el área y que sirven de base para una decisión o para hacer constar sus actividades			
<b>Nombre:</b> Gerson Campa			
<b>Cargo:</b> Jefatura área de cuentas por cobrar <b>Firma:</b> <i>Gerson Campa C...</i>			
Se consultó a jefatura de cuentas por cobrar sobre la valoración crediticia que utilizan de base para calificar al cliente y brindó la siguiente tabla:			
Alta valoración crediticia		Excelente capacidad para pagar sus créditos, cumple con los días créditos otorgados, no registra cheques rechazados.	
Buena valoración crediticia		Buena capacidad para pagar sus créditos, se excede un máximo de 8 días para realizar sus pagos, máximo dos cheques rechazados por cualquier motivo que no sean fondos.	
Aceptable valoración crediticia		Presenta retraso en sus pagos hasta un máximo de 15 días, tiene capacidad de pagar sus deudas.	
Crédito no recomendable		El cliente presenta morosidad en la cuenta o la información no es suficiente para efectuar el análisis.	
<b>Conclusión:</b>			
De acuerdo a las formas brindadas se concluye que no son suficientes para evidenciar las actividades que el personal realiza a diario. <b>Ver página 96</b>			

Auditor: Ana García

Firma: *Ana García*

#### **4.5.2 Resultado del diagnóstico**

La empresa Limpia con Leoncito, S.A., situada en la ciudad de Guatemala, se dedica a la distribución de insumos de limpieza.

Actualmente no cuenta con un manual de normas y procedimientos en el área de cuentas por cobrar que contenga descritos sus procedimientos de forma cronológica, entendible y sencilla, así como las normas que sirven de base para la adecuada toma de decisiones, razón por la cual hemos sido contratados.

El área de cuentas por cobrar está conformada por una jefatura de cuentas por cobrar, un asistente y cuatro personas de mensajería.

Para conocer a detalle el desarrollo de las actividades del área se utilizaron instrumentos de investigación y como resultado de la información obtenida y analizada durante el desarrollo del diagnóstico se observaron las siguientes situaciones.

- No existe área de tesorería. (Ver pag.95 No.1)
- No existe un comité de créditos. (Ver pag.95 No.2)
- No cuentan con procedimiento para la actualización de expedientes de clientes que tienen crédito en la empresa. (Ver pag.96 No.3)
- No cuentan con procedimiento de cobro judicial. (Ver pag.96 No.4)
- No existen formas suficientes que hagan constar el desarrollo de las actividades del área de cuentas por cobrar. (Ver pag.96 No.5)

A continuación, se detallan situaciones observadas que se darán a conocer a la empresa Limpia con Leoncito, S.A. por medio de un informe a gerencia.

**Tabla 3**

No.	Situación observada	Causa	Efecto	Recomendación
1	No existe área de tesorería. (Ver figura 1, página 58, PT-11 página 84)	No están correctamente identificadas las funciones que pertenecen únicamente al área de cuentas por cobrar.	Ocasiona duplicidad de funciones debido a que el área de cuentas por cobrar realiza los registros por cobros diarios.	Que la administración y el departamento de finanzas gestionen la creación de un área de tesorería. Dicha área tiene a su cargo la contabilización de todas las operaciones relacionadas al efectivo, a los ingresos, gastos y transferencias.
2	No existe un comité de créditos. (Ver PT-2, PT-5 páginas:73,77)	En los procedimientos actuales no se cuenta con la normativa que indique la existencia o creación del comité.	Aumenta la probabilidad de fraude al limitar el análisis para otorgar un crédito y analizar desde distintas áreas como realización de la venta, capacidad financiera para soportar en monto del crédito, tiempo adecuado para la recuperación.	Requerir al gerente general que convoque a una reunión en conjunto con gerencia financiera, gerencia de ventas y jefe de área de cuentas por cobrar para conformar el comité de créditos, y así proporcionar mejor análisis para la autorización de créditos.

Fuente: elaboración propia con base en información de la empresa.

No.	Situación observada	Causa	Efecto	Recomendación
3	No cuentan con procedimiento para la actualización de expedientes de clientes que cuentan con crédito en la empresa. (Ver PT-1,3 página: 72,74)	No existe procedimiento para la actualización de expedientes en el que se solicite información y documentos cada periodo de tiempo y se registre la actualización en el sistema.	La labor de cobro se ve afectada al no tener información efectiva. Inconvenientes con el cliente al no contar con los datos de su personal involucrados en las operaciones.	Que gerencia de ventas solicite a sus colaboradores trabajar en conjunto con el área de cuentas por cobrar en la actualización de los datos en el sistema y papelería de los clientes.
4	No existe procedimiento de cobro judicial. (PT-1, PT-3, PT-17 Ver páginas: 72, 74, 90)	Desconocer las actividades cronológicas y documentación previa a realizar el cobro jurídico.	Aumento de cartera de clientes que presenten cuentas vencidas y no poseer el respaldo necesario de la gestión de cobro.	Es primordial el área de cuentas por cobrar ejecute el procedimiento propuesto en el manual de normas y procedimientos del área.
5	No existen formas suficientes que hagan constar el desarrollo de las actividades del área de cuentas por cobrar. (PT-4, PT-19 Ver páginas 74, 92,93)	Por el trabajo con base a experiencia y confianza no se han implementado las formas necesarias para hacer constar las operaciones realizadas.	No existe evidencia que soporte de las operaciones diarias y niveles de autorización, extravío de documentos sin percatarse en tiempo, fraude en cobros no entregados o no registrados.	Que el área de cuentas por cobrar implemente las formas propuestas en el manual de normas y procedimientos.

Fuente: elaboración propia con base en información de la empresa.

*Mayra Melgar*

Consultores Melgar y Asociados S.C.

c.c. archivo

## 1.6 Informe a la gerencia

Guatemala 8 de marzo de 2018

Licenciado  
Julio de León  
Presidente del Consejo de Administración  
Limpia con Leoncito, S.A.

Estimado licenciado de León:

Es un gusto saludarle y desearle éxitos en sus actividades diarias. Hacemos de su conocimiento que hemos elaborado el manual de normas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar de la empresa Limpia con Leoncito, S.A. de acuerdo a la propuesta de servicios profesionales presentada en su oportunidad.

Como resultado del desarrollo de las actividades realizadas en el área de cuentas por cobrar, se obtuvieron algunas observaciones por lo que se adjunta un informe con el detalle y sus posibles soluciones para contribuir a la eficiencia de las operaciones, así como el Manual de Normas y Procedimientos en el Área de Cuentas por Cobrar.

Agradecemos el apoyo brindado a nuestro personal durante la ejecución de nuestro trabajo y estamos a disposición para cualquier duda o ampliación que crean conveniente.

Atentamente,

*Mayra Melgar*

Mayra Azucena Melgar  
Socio-Director  
Consultores Melgar & Asociados, S.C.  
Cc archivo

## **INFORME DE SITUACIONES OBSERVADAS**

A continuación, se muestran las situaciones observadas como resultado del diagnóstico de la empresa Limpia con Leoncito, S.A.

### **1. No existe área de tesorería**

#### **Causa**

No están correctamente identificadas las funciones que pertenecen únicamente al área de cuentas por cobrar.

#### **Efecto**

Ocasiona duplicidad de funciones debido a que el área de cuentas por cobrar realiza los registros por cobros diarios.

#### **Recomendación**

Que la administración y el departamento de finanzas gestionen la creación de un área de tesorería. Dicha área tiene a su cargo la contabilización de todas las operaciones relacionadas al efectivo, a los ingresos, gastos y transferencias.

### **2. No existe un comité de créditos**

#### **Causa**

En los procedimientos actuales no se cuenta con la normativa que indique la existencia o creación del comité.

**Efecto**

Aumenta la probabilidad de fraude al limitar el análisis para otorgar un crédito y analizar desde distintas áreas como realización de la venta, capacidad financiera para soportar en monto del crédito, tiempo adecuado para la recuperación.

**Recomendación**

Requerir al gerente general que convoque a una reunión en conjunto con gerencia financiera, gerencia de ventas y jefe de área de cuentas por cobrar para conformar el comité de créditos, y así proporcionar mejor análisis para la autorización de créditos.

**3. No cuentan con procedimiento para la actualización de expedientes de clientes que cuentan con crédito en la empresa.****Causa**

No existe procedimiento para la actualización de expedientes en el que se solicite información y documentos cada periodo de tiempo y se registre la actualización en el sistema.

**Efecto**

La labor de cobro se ve afectada al no tener información efectiva. Inconvenientes con el cliente al no contar con los datos de su personal involucrados en las operaciones.

### **Recomendación**

Que gerencia de ventas solicite a sus colaboradores trabajar en conjunto con el área de cuentas por cobrar en la actualización de los datos en el sistema y papelería de los clientes.

### **4. No existe procedimiento de cobro judicial.**

#### **Causa**

Desconocer las actividades cronológicas y documentación previa a realizar el cobro jurídico.

#### **Efecto**

Aumento de cartera de clientes que presenten cuentas vencidas y no poseer el respaldo necesario de la gestión de cobro.

### **Recomendación**

Es primordial que el área de cuentas por cobrar ejecute el procedimiento propuesto en el manual de normas y procedimientos del área.

### **5. No existen formas suficientes para el área en donde conste las actividades que realizan, así como los distintos niveles de autorización.**

#### **Causa**

Por el trabajo con base a experiencia y confianza no se han implementado las formas necesarias para hacer constar las operaciones realizadas.



**Efecto**

No existe evidencia que soporte de las operaciones diarias y niveles de autorización, extravío de documentos sin percatarse en tiempo, fraude en cobros no entregados o no registrados.

**Recomendación**

Que el área de cuentas por cobrar implemente las formas propuestas en el manual de normas y procedimientos.

**Conclusión:**

De acuerdo a las situaciones observadas se concluye en la importancia de la elaboración de un manual de normas y procedimientos en el área de cuentas por cobrar en la que se detallen los procedimientos de forma ordenada, entendible y sistemática para la correcta y oportuna ejecución de actividades.

Atentamente,

*Mayra Melgar*

Mayra Azucena Melgar  
Socio-Director  
Consultores Melgar & Asociados, S.C.  
Cc archivo

**4.7 Manual de normas y procedimientos en el área de cuentas por cobrar**

**LIMPIA CON LEONCITO, S.A.**




**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR**


<b>ANA GARCÍA</b>	<b>YESSICA VELÁSQUEZ</b>	<b>MAYRA MELGAR</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>

**VERSIÓN 1**

**GUATEMALA JULIO 2018**

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 2 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>ÍNDICE</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

	Página
Introducción	
1 Objetivos	4
2 Áreas de aplicación y alcance	5
3 Organigrama	6
4 Simbología	7
5 Responsabilidades	8
6 Normas específicas de operación	10
7 Procedimiento solicitud de crédito	13
8 Flujograma solicitud de crédito	16
9 Procedimiento aumento temporal de crédito	17
10 Flujograma aumento temporal de crédito	19
11 Procedimiento liquidación de facturación al crédito y registro de contraseñas	20
12 Flujograma liquidación de facturación al crédito y registro de contraseñas	22
13 Procedimiento de cobranza	23
14 Flujograma de cobranza	25
15 Procedimiento rechazo de cheques	26
16 Flujograma rechazo de cheques	28
17 Procedimiento emisión de reporte de cobros	29
18 Flujograma emisión de reporte de cobros	31
19 Procedimiento cobro administrativo	32
20 Flujograma cobro administrativo	34
21 Procedimiento cobro judicial	35
22 Flujograma cobro judicial	37
23 Formas	38
24 Difusión y actualización	48


	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 3 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

Un manual normas y procedimientos es un documento importante para el desarrollo de las actividades que realizan en el área de cuentas por cobrar el cual permite conocer las instrucciones, responsabilidades y normas a seguir por cada colaborador.

El conjunto de estas actividades que realiza el departamento son vitales para mantener el flujo de efectivo de la institución, es por ello que es necesario adecuar las mejores prácticas y ejecutar de forma correcta los procedimientos que ayuden a la mejora de la rentabilidad.

El uso adecuado del presente manual beneficia a la empresa para lograr el flujo de operaciones eficientes en el otorgamiento de créditos, procedimiento adecuado de cobro, liquidación de documentos para minimizar las cuentas incobrables.

La administración de la empresa podrá dar seguimiento y revisiones constantes para determinar el cumplimiento de lo descrito en este manual y obtener información oportuna y confiable de sus clientes y valores reflejados en la cuenta por cobrar.


	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 4 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>OBJETIVOS</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

## **GENERALES**

- Mejorar los procedimientos para que sean ejecutados eficazmente mediante las directrices correctas y soportadas en el presente documento como mejores prácticas para la administración.
- Brindar una herramienta que sirva de guía para la administración en la revisión y control de información que proporcione el área de cuentas por cobrar.

## **ESPECÍFICOS**

- Fortalecer los procedimientos que se llevan a cabo en el área de cuentas por cobrar.
- Detallar las responsabilidades en las operaciones de los colaboradores del área.
- Orientar al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a la unidad.
- Describir mediante gráficas el flujo de las operaciones para mejor entendimiento del personal.

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>		Página 5 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>		
<b>ÁREAS DE APLICACIÓN Y ALCANCE</b>			
1		03/07/2018	
Versión		Vigencia	


## ÁREAS DE APLICACIÓN

El presente manual contiene normas y procedimientos que serán aplicados en el área de cuentas por cobrar de la empresa y áreas relacionadas con las actividades detalladas.

## ALCANCE


Los procedimientos descritos en el presente manual de normas y procedimientos son aplicables al área de cuentas por cobrar y áreas relacionadas con los procedimientos:

- Tesorería
- Contabilidad
- Ventas
- Centro de distribución
- Gerencias

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 6 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>ORGANIGRAMA</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 7 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>SIMBOLOGÍA</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

### Símbolo

### Representa



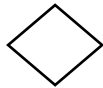
**Inicio o término.** Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información



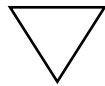
**Actividad.** Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.



**Documento.** Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.



**Decisión o Alternativa.** Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.



**Archivo.** Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.




**Conector de página.** Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.



**Conector.** Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.


Fuente: Símbolos de la norma ANSI (diagramación administrativa)



	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 8 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

### **JEFATURA DE CUENTAS POR COBRAR**

- a) Administrar adecuadamente la cartera de cuentas por cobrar para la recuperación del cobro de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.
- b) Evaluar e investigar sobre los clientes que soliciten crédito en la empresa.
- c) Analizar la información de los clientes para autorizar crédito como miembro del comité de créditos.
- d) Organizar rutas de cobros de acuerdo a confirmaciones y cronograma de cobro.
- e) Responsable del resguardo y actualización de los expedientes de clientes con crédito concedido por la empresa.
- f) Analizar saldos de clientes que presenten vencimiento para gestionar el cobro de las cuentas con más de dos meses de vencimiento; emitirá cartas de cobranza y bloqueará crédito a estos clientes hasta recuperar el pago.
- g) Emitirá estados de cuenta para envío a los clientes. Si fuese por correo electrónico debe solicitar confirmación de recibido.
- h) Realizar planificación de cobros semanales, reportes de cobros diarios e informes que soliciten las gerencias, contabilidad o tesorería.
- i) Supervisión de las actividades que realiza el personal a su cargo.

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 9 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

### **ASISTENTE**


- a) Responsable de la revisión de los documentos enviados por los facturadores en su liquidación diaria de documentos.
- b) Registro de contraseña y archivo cronológico para cobro.
- c) Apoyo en reporte de cobros diarios.
- d) Realizar llamadas a los clientes para confirmación de cobro.
- e) Apoyar al jefe del área en la recuperación de las cuentas por cobrar.
- f) Apoyo al jefe del área en el resguardo y actualización de expedientes de clientes con crédito concedido por la empresa.

### **MENSAJERÍA**

- a) Visitar a los clientes de acuerdo a la ruta asignada para cobros.
- b) Llevar formato impreso para registrar la ruta asignada.
- c) Liquidar diariamente, al término de cada ruta los cobros realizados.


### **COMITÉ DE CRÉDITOS**

- a) Conformado por gerencia de ventas, gerencia de finanzas, jefatura de cuentas por cobrar.
- b) Conocer, analizar, aprobar o denegar las solicitudes de línea de crédito.
- c) Analizar y decidir sobre el procedimiento a ejecutar con los clientes que presenten facturas con vencimiento a más de tres meses.


	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>		Página 10 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>		
<b>NORMAS ESPECÍFICAS DE OPERACIÓN</b>			
1		03/07/2018	
Versión		Vigencia	

## **NORMAS ESPECÍFICAS DE OPERACIÓN DEL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR**

- a) Para realizar solicitud de crédito por parte del cliente, debe contener lo siguiente:
- Realizar tres compras de contado
  - Solicitud de crédito completamente llena, firmada y sellada
  - Copia de documento personal de identificación del representante o propietario.
  - Copia de la representación legal vigente
  - Copia de la patente de comercio y sociedad
  - Registro tributario unificado ratificado al año en curso
  - Recibo de servicios de la dirección fiscal y de entrega
  - Últimos dos estados de cuenta bancarios
- b) Las líneas de crédito serán aprobadas por el comité de créditos
- c) El crédito otorgado al cliente no puede exceder al promedio de compra mensual.

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>		Página 11 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>		
<b>NORMAS ESPECÍFICAS DE OPERACIÓN</b>			
1		03/07/2018	
Versión		Vigencia	


- d) Los días créditos autorizados para otorgar son: 15, 30, 60 días
- e) El atraso consecutivo del cliente en el pago de sus facturas tendrá como consecuencia la suspensión o cancelación de la línea de crédito de acuerdo a los criterios del comité de crédito.
- f) Los cheques rechazados tendrán un recargo administrativo de Q.50.00 y congelan inmediatamente el crédito del cliente.
- g) Para los aumentos temporales del crédito se deberá realizar un análisis por el jefe del área de cuentas por cobrar de acuerdo al historial en el comportamiento de pago, solicitar al cliente por escrito el compromiso de pago y luego de generar la venta deberá regresar a su importe original.
- h) Los clientes con más de seis meses sin historial de compra deberán de realizar el procedimiento para solicitud de crédito como cliente nuevo.
- i) Enviar estados de cuenta mensual a los clientes y obtener confirmación de recibido.

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>		Página 12 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>		
<b>NORMAS ESPECÍFICAS DE OPERACIÓN</b>			
1		03/07/2018	
Versión		Vigencia	

- j) Los clientes deberán de contar con una calificación de acuerdo a su capacidad de pago y comportamiento crediticio.

Alta crediticia	valoración	Excelente capacidad para pagar sus créditos, cumple con los días créditos otorgados, no registra cheques rechazados.
Buena crediticia	valoración	Buena capacidad para pagar sus créditos, se excede un máximo de 8 días para realizar sus pagos, máximo dos cheques rechazados por cualquier motivo que no sean fondos.
Aceptable crediticia	valoración	Presenta retraso en sus pagos hasta un máximo de 15 días, tiene capacidad de pagar sus deudas.
Crédito recomendable	no	El cliente presenta morosidad en la cuenta o la información no es suficiente para efectuar el análisis.

- k) Las facturas deben contar con nombre, firma, sello de recibido, orden de compra adjunta.
- l) Las facturas deben contar con contraseña para que sea registradas en el sistema y proceder a archivarla cronológicamente por día y fecha de cobro.
- m) Mensajería y el área de facturación deberán liquidar los documentos emitidos y cobros realizados diariamente.

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 13 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: SOLICITUD DE CRÉDITO</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

### Objetivo


Establecer los lineamientos a seguir para la evaluación y autorización de las solicitudes de crédito que realicen los clientes a la empresa.

### Alcance


El procedimiento descrito es aplicable a toda solicitud de crédito que realicen los clientes por lo cual el personal de ventas debe tener presente en sus negociaciones, ser ejecutado por el personal del área de cuentas por cobrar y el comité de créditos.

### Actividad

No.	Descripción del procedimiento	Responsable
1	Cliente realiza solicitud de crédito al haber efectuado tres compras de contado.	Asesor comercial
2	Asesor comercial solicita a cliente que llene solicitud de crédito (Ver página 39) y complete papelería para apertura.	Asesor comercial
3	Asesor comercial recibe documentos para apertura de crédito.	Asesor comercial
4	Traslada documentación recibida a jefe de cuentas por cobrar.	Asesor comercial
5	El jefe del área de cuentas por cobrar revisa la papelería para asegurar que esté completa y continuar con el procedimiento.	Jefe área de cuentas por cobrar

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 14 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: SOLICITUD DE CRÉDITO</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

<b>No.</b>	<b>Descripción del procedimiento</b>	<b>Responsable</b>
6	De no cumplir los requisitos devuelve el expediente al asesor comercial para que completen el expediente.	Jefe área de cuentas por cobrar
7	Con los documentos completos, analiza la información y confirma referencias crediticias, comerciales y completa la información en la autorización de crédito (Ver página 40)	Jefe área de cuentas por cobrar
8	Traslada papelería y convoca a reunión al comité de créditos.	Jefe área de cuentas por cobrar
9	El comité de créditos analiza el expediente.	Comité de créditos
10	Si el resultado del análisis es positivo se autoriza el crédito en días y monto. Se indica la conclusión en el formato de autorización de crédito. (Ver página 40)	Comité de créditos
11	Se informa por medio de carta la decisión del comité positiva o negativa del crédito otorgado	Comité de créditos
12	Apertura el crédito para socio de negocio en el sistema.	Jefe área de cuentas por cobrar
13	Se crea carpeta con documentación física del cliente nuevo y archiva	Asistente área de cuentas por cobrar

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>		Página 15 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>		
<b>PROCEDIMIENTO: SOLICITUD DE CRÉDITO</b>			
1		03/07/2018	
Versión		Vigencia	

### **Puntos de control**

- Expedientes con documentación completa para ser analizados
- Confirmación de referencias crediticias
- Autorización por el comité de crédito debe evidenciarse en el formato de autorización de crédito
- Resguardo adecuado de la documentación del cliente.





**LIMPIA CON LEONCITO, S.A.**

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR**

Página  
16 de 48

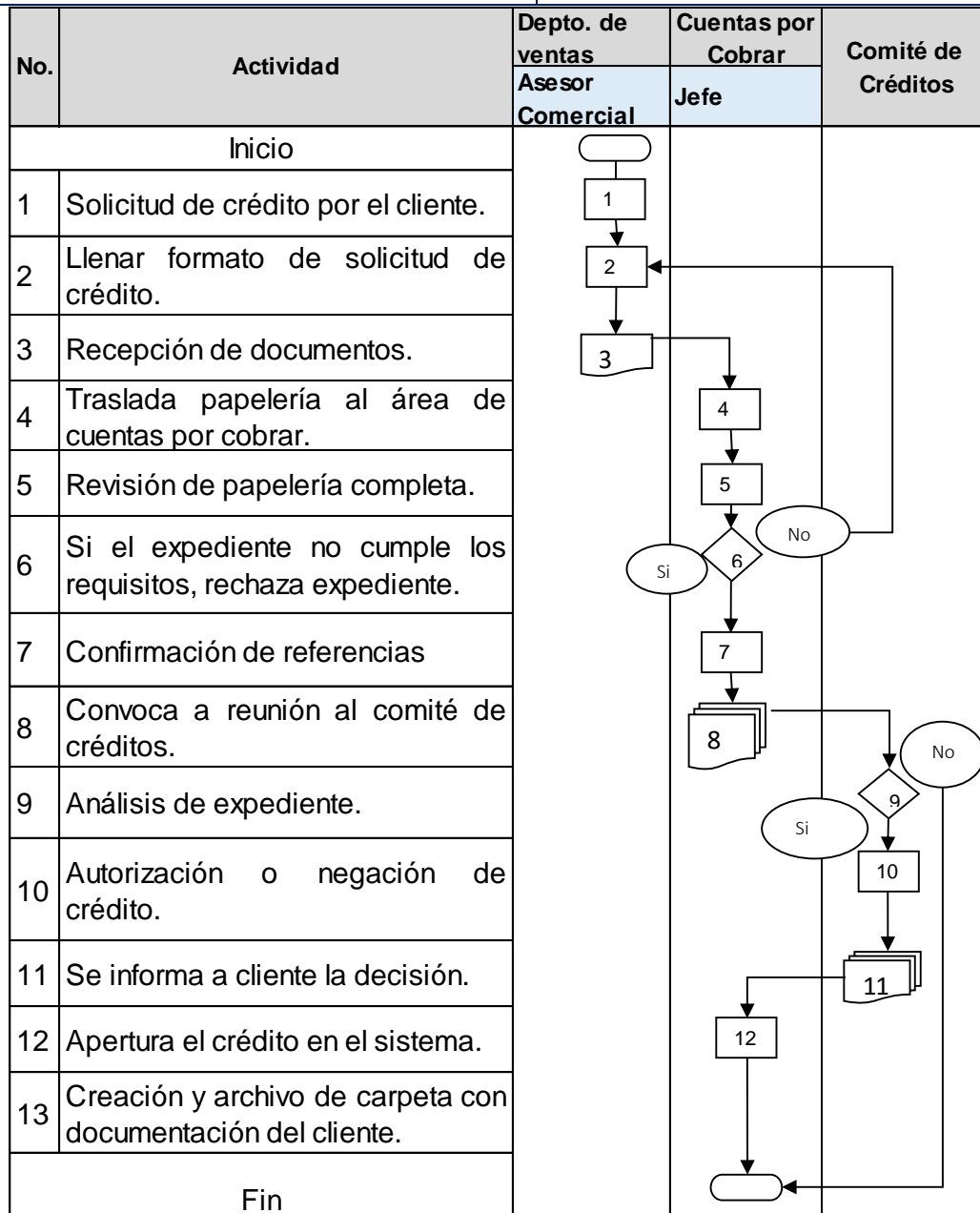
**FLUJOGRAMA: SOLICITUD DE CRÉDITO**


1

03/07/2018

Versión

Vigencia



	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 17 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: AUMENTO TEMPORAL DE CRÉDITO</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

### Objetivo


Indicar la forma y las condiciones en que se autoriza un aumento temporal de crédito.

### Alcance

El procedimiento descrito es aplicable a todo cliente que exceda el límite de crédito concedido y el personal de ventas a cargo del cliente así mismo debe ejecutarse por el personal del área de cuentas por cobrar.

### Actividad

No.	Descripción del procedimiento	Responsable
1	Al ingresar un pedido del cliente al sistema, que sobre pasa el límite de crédito en monto o días, el sistema mostrará una alerta.	Asesor comercial
2	Procede a comunicarse con el jefe del área de cuentas por cobrar para un aumento temporal.	Asesor comercial
3	Solicita al cliente el motivo del atraso en sus pagos y compromiso de pago. O bien el motivo por sobre giro del límite de crédito.	Jefe área de cuentas por cobrar
4	Analiza la solicitud de acuerdo al historial del cliente.	Jefe área de cuentas por cobrar

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>		Página 18 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>		
<b>PROCEDIMIENTO: AUMENTO TEMPORAL DE CRÉDITO</b>			
1		03/07/2018	
Versión		Vigencia	

<b>No.</b>	<b>Descripción del procedimiento</b>	<b>Responsable</b>
5	De ser positivo el análisis realiza la autorización, de ser negativo, rechaza la solicitud.	Jefe área de cuentas por cobrar
6	Al realizar la factura de venta vuelve a colocar el límite de crédito otorgado inicialmente.	Jefe área de cuentas por cobrar

**Puntos de control:**

- Decisión con base al historial crediticio
- Colocar nuevamente el límite de crédito otorgado inicialmente
- La frecuencia de la autorización no debe ser continua



**LIMPIA CON LEONCITO, S.A.**


**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR**

Página  
19 de 48

**FLUJOGRAMA: AUMENTO TEMPORAL DE CRÉDITO**

1	03/07/2018
Versión	Vigencia

No.	Actividad	Depto. de ventas	Área de cuentas por cobrar
		Asesor Comercial	Jefe
Inicio		<pre> graph TD     Start([Inicio]) --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4{4}     4 -- Si --&gt; 5[5]     4 -- No --&gt; End1([Fin])     5 --&gt; 6[6]     6 --&gt; End2([Fin])           </pre>	
1	Al sobre pasar límite de crédito el sistema muestra alerta.		
2	Solicita autorización de crédito temporal.		
3	Solicita al cliente el motivo del atraso en sus pagos y pide compromiso de pago.		
4	Analiza solicitud.		
5	Autoriza o rechaza solicitud.		
6	Al realizar la factura coloca nuevamente el crédito inicial.		
Fin			

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 20 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: LIQUIDACIÓN DE FACTURACIÓN AL CRÉDITO Y REGISTRO DE CONTRASEÑAS</b>		
1		03/07/2018
Versión		Vigencia

### Objetivo


Obtener todos los documentos emitidos al crédito durante el día, así como el soporte adecuado que ayude en la gestión del cobro.

### Alcance

El procedimiento es aplicable a todas las facturas emitidas por ventas al crédito, área de facturación y cuentas por cobrar.

### Actividad

No.	Descripción del procedimiento	Responsable
1	Cada facturador realiza un detalle a diario en el que anota las facturas y notas de crédito emitidas y adjunta la papelería de soporte para cobro.	Facturador
2	Traslada la documentación al asistente del área de cuentas por cobrar.	Facturador
3	Revisa que la papelería esté completa.	Asistente área de cuentas por cobrar
4	Procede a separar las facturas que requieren contraseña para gestionar el día asignado por el cliente.	Asistente área de cuentas por cobrar

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 21 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: LIQUIDACIÓN DE FACTURACIÓN AL CRÉDITO Y REGISTRO DE CONTRASEÑAS</b>		
1		03/07/2018
Versión		Vigencia

No.	Descripción del procedimiento	Responsable
5	Se procede a registrar en el sistema las facturas que cuentan con contraseña de pago.	Asistente área de cuentas por cobrar
6	Se archivan cronológicamente por fechas de pago de acuerdo al vencimiento de la factura.	Asistente área de cuentas por cobrar

**Puntos de control:**

- Traslado del cien por ciento de los documentos emitidos al crédito durante el día.
- Verificar que todos los documentos cuenten con contraseñas de pago y documentación necesaria para el cobro.



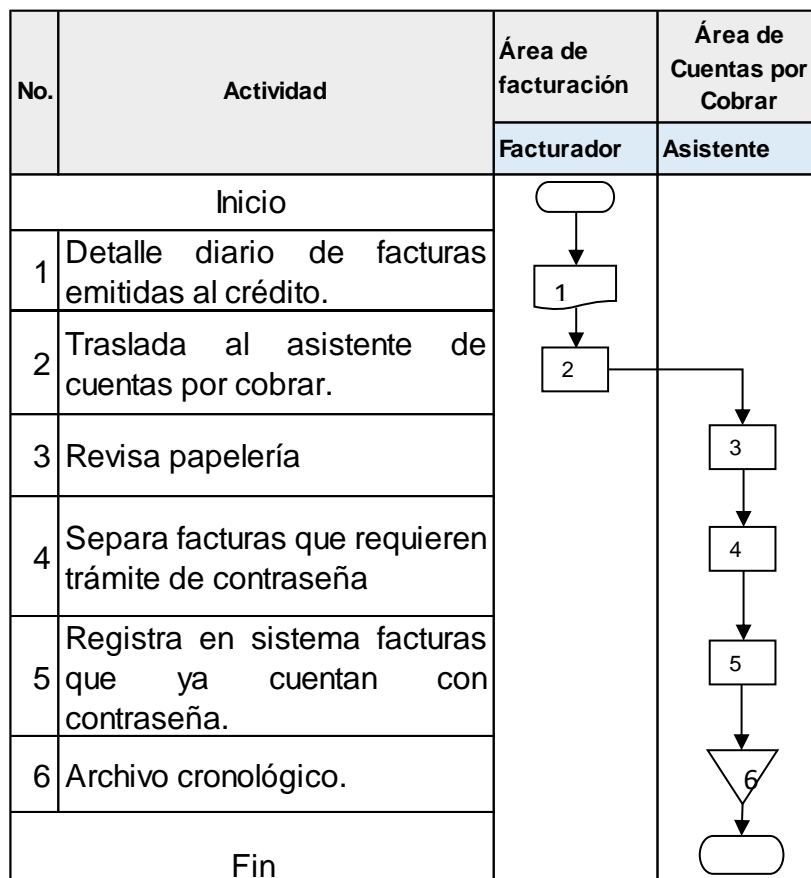
**LIMPIA CON LEONCITO, S.A.**


**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR**

Página  
22 de 48

**FLUJOGRAMA: LIQUIDACIÓN DE DOCUMENTOS**

1	03/07/2018
Versión	Vigencia



	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 23 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: COBRANZA</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

### Objetivo

Realizar una eficiente gestión de cobro a diario para la recuperación de la cuenta por cobrar en los plazos de crédito otorgados.


### Alcance

Área de cuentas por cobrar.

### Actividad

No.	Descripción del procedimiento	Responsable
1	Revisión diaria de la cartera de clientes para identificar las facturas que están al vencimiento.	Asistente área de cuentas por cobrar
2	Se procede a llamar respetuosamente a los clientes para confirmar pago realizando el detalle de lo indicado en la forma bitácora de llamadas (Ver página 45) y envío de estados de cuenta a quienes presenten facturas vencidas.	Asistente área de cuentas por cobrar
3	Se organizan las rutas de cobro de acuerdo a zonas asignadas a cada mensajero.	Jefe área de cuentas por cobrar
4	Se detallan los documentos para cobro en el formato registro y asignación de rutas para cobro (Ver página 46) y se entrega a cada mensajero.	Jefe área de cuentas por cobrar
5	Cada mensajero recibe su ruta y firma formato.	Mensajería



	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 24 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: COBRANZA</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

No.	Descripción del procedimiento	Responsable
6	Al término de cada ruta los mensajeros liquidan los documentos cobrados.	Mensajería
7	Jefe del área recibe los cobros cotejando contra formato y traslada al asistente para su registro.	Jefe de tesorería
8	Registra los cobros, retenciones y exenciones de IVA en el sistema, emite reporte de cobro diario, envía los depósitos al banco.	Asistente de tesorería
9	Adjunta boletas de depósitos en reporte de cobros y traslada a contabilidad para revisión y archivo.	Asistente tesorería
10	Revisión de reporte de cobro y depósitos.	Jefe de contabilidad
11	Si el reporte está correcto envía al archivo, de lo contrario devuelve para correcciones.	Jefe de contabilidad.
12	.Se realizan las correcciones.	Asistente de tesorería

**Puntos de control:**

- Llamadas y envío de estados de cuenta al momento de revisar la cartera diariamente de las facturas que presenten vencimiento
- Entrega y recepción de documentación a cada mensajero para ruta según formato establecido



**LIMPIA CON LEONCITO, S.A.**

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR**

Página  
25 de 48

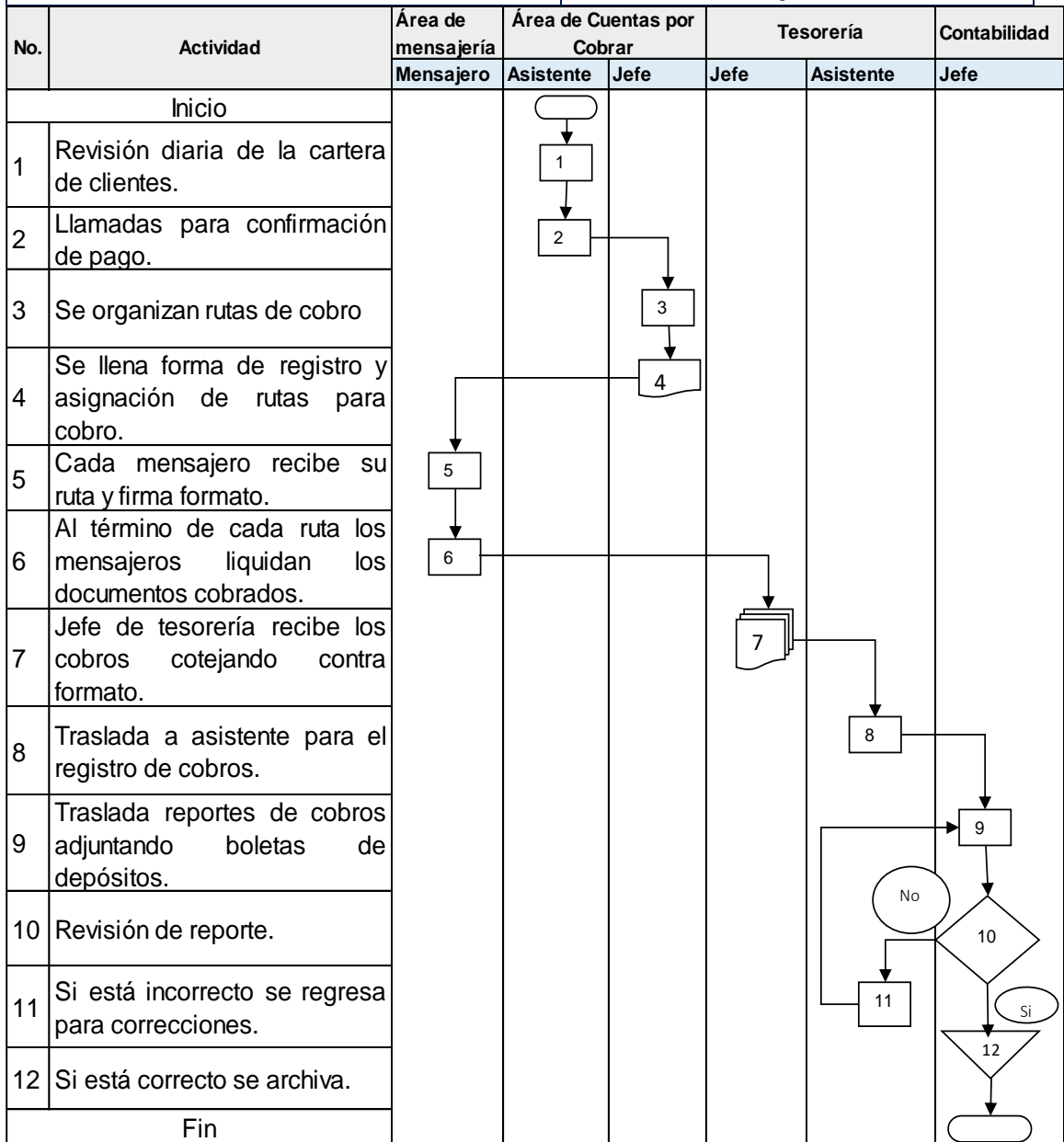
**FLUJOGRAMA: COBRANZA**


1

03/07/2018

Versión

Vigencia



	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 26 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: RECHAZO DE CHEQUES</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

### Objetivo


Notificar al cliente del cheque rechazado para gestionar la pronta recuperación del cobro.

### Alcance

Área de cuentas por cobrar, área de contabilidad.

### Actividad


No.	Descripción del procedimiento	Responsable
1	Asistente de contabilidad recibe el cheque rechazado que envía el banco.	Asistente de contabilidad
2	Registra la nota de débito en el sistema, asignando el registro al cliente.	Asistente de contabilidad
3	Asistente de contabilidad traslada al auxiliar del área de cuentas por cobrar el cheque rechazado para el respectivo seguimiento.	Asistente de contabilidad
4	Se notifica al cliente para proceder a realizar la labor de cobro.	Asistente área de cuentas por cobrar
5	Se bloquea el crédito del cliente durante el tiempo que se recupere el cobro.	Jefe área de cuentas por cobrar

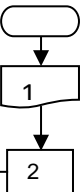





	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 27 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: RECHAZO DE CHEQUES</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	


No.	Descripción del procedimiento	Responsable
6	Al recuperar el cobro se desbloquea inmediatamente la cuenta	Jefe área de cuentas por cobrar
7	Se procede a protestar el cheque	Jefe área de cuentas por cobrar.

#### **Puntos de control**

- El seguimiento para la recuperación del cobro del cheque rechazado debe ser inmediatamente al recibir la notificación
- Verificar el protesto del cheque

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 28 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>FLUJOGRAMA: RECHAZO DE CHEQUES</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

No.	Actividad	Área de Cuentas por Cobrar		Contabilidad
		Asistente	Jefe	Asistente
Inicio				
1	Se recibe el cheque rechazado que envía el banco.			
2	Registro de nota de débito.			
3	Traslado del cheque al área de cuentas por cobrar			
4	Se procede a realizar la labor de cobro.			
5	Se bloquea el crédito del cliente hasta recuperar el cobro.			
6	Al recuperar el cobro se desbloquea inmediatamente la cuenta.			
7	Se procede a protestar el cheque			
Fin				

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 29 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE REPORTE DE COBROS</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

### Objetivo


Informar y controlar los cobros planificados en comparación con los cobros efectivos para identificar los clientes que se están retrasando en los pagos y requieren mayor atención.

### Alcance

Área de cuentas por cobrar, área de contabilidad.

### Actividad

No.	Descripción del procedimiento	Responsable
1	Realiza planificación semanal de cobros	Jefe área de cuentas por cobrar
2	Al finalizar cada día coteja los cobros efectivos diarios contra la planificación semanal de cobros, de existir cobros no realizados indicar la razón.	Jefe área de cuentas por cobrar
3	Genera reporte de cobros y dar mayor seguimiento a las cuentas no cobradas.	Jefe área de cuentas por cobrar
4	Traslada a contabilidad para revisión.	Jefe área de cuentas por cobrar
5	Revisión de reporte.	Jefe de contabilidad

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 30 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE REPORTE DE COBROS</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

No.	Descripción del procedimiento	Responsable
6	Si está incorrecto se realizan correcciones y devuelve a contabilidad.	Jefe área de cuentas por cobrar
7	Si el reporte está correcto se envía al archivo.	Jefe de contabilidad

**Puntos de control:**

- Emisión de reporte diariamente
- Mayor seguimiento a los cobros no realizados durante el día para recuperar el cobro lo antes posible.



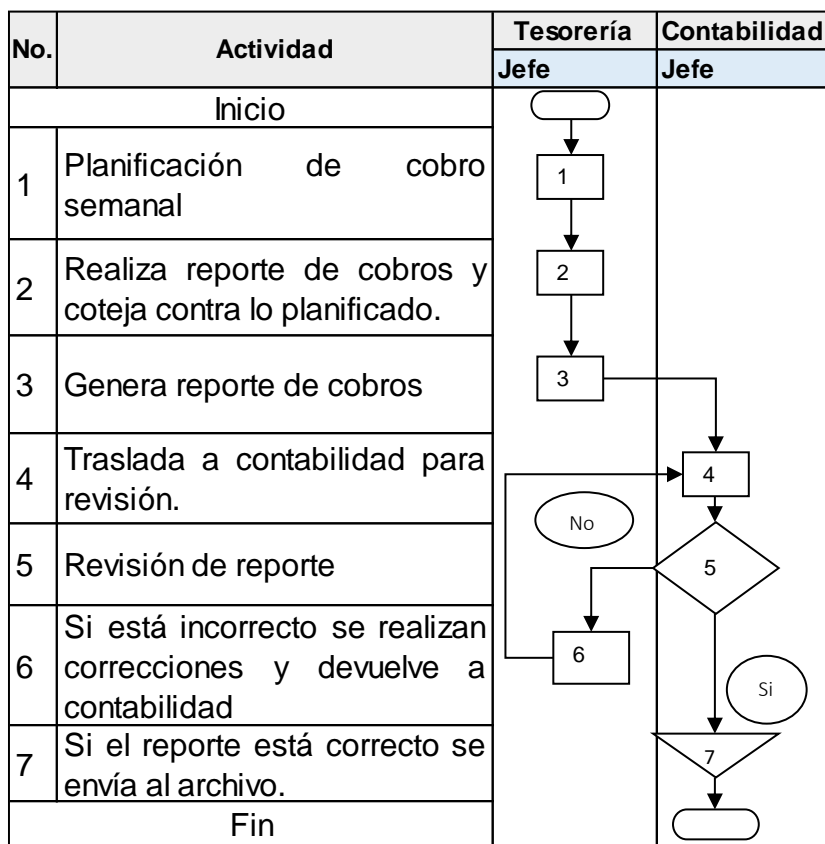
**LIMPIA CON LEONCITO, S.A.**

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR**


Página  
31 de 48

**FLUJOGRAMA: EMISIÓN DE REPORTE DE COBROS**

1	03/07/2018
Versión	Vigencia





	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 32 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: COBRO ADMINISTRATIVO</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

### Objetivo


Recuperar oportunamente la cuenta por cobrar derivada de las ventas que integran la cartera de clientes.

### Alcance

Aplicable a toda cuenta por cobrar que presente vencimiento y será ejecutado por el personal del área de cuentas por cobrar

### Actividad

No.	Descripción del procedimiento	Responsable
1	Revisión semanal de la cartera de clientes para identificar las facturas que presentan vencimiento.	Jefe área de cuentas por cobrar
2	Realizar gestión de cobro.	Asistente área de cuentas por cobrar
3	Si el cliente no cancela, realizar nuevos intentos de cobro en un lapso de tres meses. Completando el formato resultados de gestión de cobros (Ver página 47).	Jefe área de cuentas por cobrar
4	Realizar llamadas telefónicas.	Asistente área de cuentas por cobrar

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 33 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: COBRO ADMINISTRATIVO</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

No.	Descripción del procedimiento	Responsable
5	Envío de correos electrónicos al cliente y recordatorio de su cuenta.	Asistente de área de cuentas por cobrar
6	Envío de estados de cuenta y copia de facturas con firma y sello de recibido.	Jefe área de cuentas por cobrar
7	Realizar visitas al cliente y enviar cartas de recordatorio de pago con mayor insistencia cada vez.	Jefe área de cuentas por cobrar
8	Elabora informe para indicar la gestión de cobro realizada, tomar en cuenta el número de intentos realizados, fechas, formas, resultados y anexar al reporte correspondiente; para analizar en conjunto con el comité de créditos.	Jefe área de cuentas por cobrar

### **Puntos de control**

- Evidenciar la ejecución del procedimiento y toda actividad relacionada al seguimiento de la cuenta por cobrar
- Completar expediente de labor realizada en la cobranza de la cuenta para evaluar el trasladado a cobro jurídico



**LIMPIA CON LEONCITO, S.A.**

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR**

Página  
34 de 48

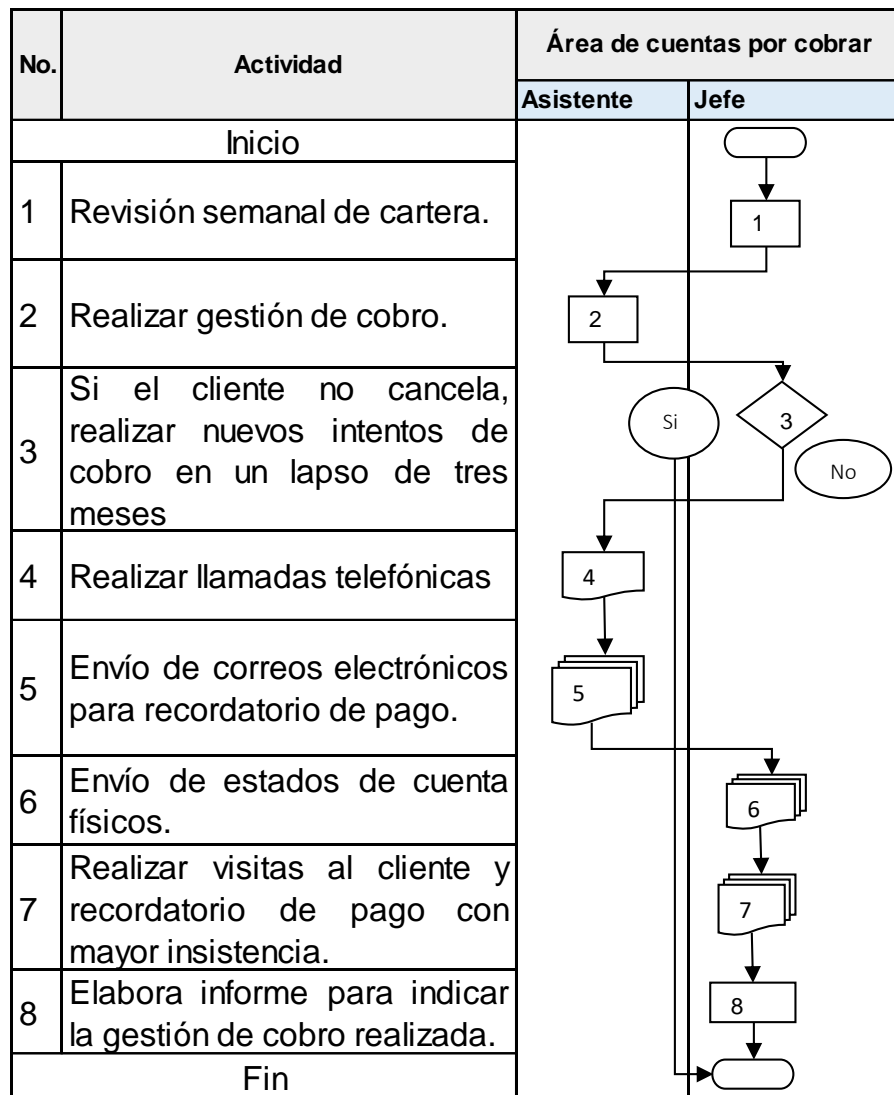
**FLUJOGRAMA: COBRO ADMINISTRATIVO**


1

03/07/2018

Versión

Vigencia



	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 35 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: COBRO JUDICIAL</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

### Objetivo


Indicar los requisitos a cumplir para que sea analizada y viable la ejecución de cobro judicial.

### Alcance

Aplicable a las cuentas por cobrar de dudoso cobro que presenten vencimiento a más de noventa días, al comité de créditos, área de cuentas por cobrar y contabilidad.

### Actividad

No.	Descripción del procedimiento	Responsable
1	Se revisa el informe de la gestión de cobro realizada a las cuentas que presentan vencimiento a más de noventa días.	Comité de créditos
2	Agotadas las instancias del cobro administrativo se analiza el traslado a cobro judicial	Comité de créditos
3	Al tomar la decisión positiva reúne la papelería que soporta la gestión del cobro administrativo y se notifica al cliente. (Ver página 44)	Jefe área de cuentas por cobrar
4	Se apertura expediente para control de cuentas en procedimiento jurídico y se reclasifica de cuentas por cobrar a cobros judiciales.	Jefe área de cuentas por cobrar
5	Se traslada a cobro judicial; se envía papelería a abogado y se adjunta carta que indique el detalle de papelería	Asesoría jurídica

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 36 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: COBRO JUDICIAL</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

No.	Descripción del procedimiento	Responsable
6	De ser negativos los resultados por el procedimiento jurídico, se extenderá un documentos en donde indique que se han agotado todas las instancias y declaran la cuenta incobrable.	Asesoría jurídica
7	Gerente financiero autoriza dar de baja a la cuenta	Gerente financiero
8	Se realiza registro contra provisión de cuentas incobrables	Jefe de contabilidad
9	Se archiva expediente	Jefe área de cuentas por cobrar

### **Puntos de control**

- Expediente completo para analizar el traslado a cobro judicial
- Registro adecuado del traslado de saldos



**LIMPIA CON LEONCITO, S.A.**

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR**

Página  
37 de 48

**FLUJOGRAMA: COBRO JUDICIAL**

1

03/07/2018

Versión

Vigencia


No.	Actividad	Área de cuentas por cobrar	Contabilidad	Gerente de finanzas	Comité de créditos	Asesoría jurídica
		Jefe	Jefe	Gerencia	Integrantes	Abogado
Inicio						
1	Se revisa el informe de la gestión de cobro de cuentas vencidas a más de 90 días.				1	
2	Análisis de traslado a cobro judicial				2	
3	Reunir papelería de soporte de cobro administrativo.	3				
4	Apertura de expediente de cuenta en proceso judicial.	4				
5	Envío de papelería a abogado.					5
6	De ser negativo el resultado se declara la cuenta incobrable.					6
7	Gerente financiero autoriza dar de baja a la cuenta			7		
8	Realizar registro contra provisión de cuentas incobrables.		8			
9	Se archiva expediente		9			
Fin						




**FORMAS**

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>		Página 39 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>		
<b>FORMA: SOLICITUD DE CRÉDITO</b>			
1	03/07/2018		
Versión	Vigencia		
<b>SOLICITUD DE CRÉDITO</b>			
Fecha de recepción Persona Individual Asesor de ventas	Fecha de Resolución Persona Jurídica Código de apertura de crédito		
<b>DATOS PERSONALES DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL</b>			
Nombres y Apellidos DPI no. Fecha de nacimiento Dirección de residencia	Nacionalidad Lugar de nacimiento Sexo		
<b>DATOS DE LA EMPRESA</b>			
Nombre comercial Razón social Municipio No. Patente sociedad Régimen inscrito ante SAT Agente retenedor de IVA	Dirección fiscal Departamento Patente de empresa Agente Exento de IVA		
<b>DEL CRÉDITO</b>			
Monto Solicitado Dirección para recibir nuestros productos Contacto de compras Correo electrónico Dirección para trámite de contraseña Dirección para realizar pagos Cargo del contacto de pagos Último día de recepción de facturas	Días crédito Cargo Dirección para recibir nuestras facturas Día y hora para trámite de contraseña Día y hora de pagos Contacto de pagos Correo electrónico		
<b>REFERENCIAS CREDITICIAS O COMERCIALES</b>			
Nombre	Teléfono	Monto	Plazo
<b>REFERENCIAS BANCARIAS</b>			
Banco	No. De cuenta	Tipo de cuenta	Asesor
<p><b>Adjuntar documentación:</b> Copia de patente de sociedad y de empresa, Registro tributario unificado ratificado, copia de DPI de representante Legal o propietario, copia de representación legal, recibo de servicios de la dirección fiscal y de entrega, últimos tres estados de cuenta bancarios.</p> <p><b>CONSENTIMIENTO:</b></p> <p>Autorizo voluntariamente que la información recopilada y/o proporcionada por entidades públicas o privadas y la generada de relaciones contractuales, crediticias o comerciales, sea reportada a centrales de riesgo o burós de crédito para ser tratada, almacenada o transferida; y autorizo explícitamente a las entidades que prestan servicios de información, centrales de riesgo y burós e crédito, a recopilar, difundir o comercializar reportes o estudios que contengan información sobre mi persona.</p>			
<b>Nombre completo del solicitante</b>		<b>Firma</b>	<b>Sello de la empresa</b>



	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 40 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>FORMA: AUTORIZACIÓN DE CRÉDITO</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

<b>PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS</b>							
<b>Confirmación de las referencias crediticias o comerciales</b>							
No.	Nombre de quien informa	Tiempo de relación comercial	Atraso máximo en los pagos	Casos de cheques rechazados	Tipo de cliente	Comentarios adicionales	Calificación
1							
2							
3							
4							
<b>Información de los burós de crédito</b>							
No.	Conclusiones de las referencias y créditos recibidos sobre el cliente						
1							
2							
3							
<b>Nombre y firma de quien completó la información</b>							
<b>CONCLUSIÓN</b>							
Según la información presentada en nuestra opinión, el clientes: _____ es / no es sujeto de crédito							
Datos de autorización:							
Monto:	Días Crédito	a partir de la fecha	Código de crédito				
Q. 0000.000	30	XX/XX/20XX	C00321				
Observaciones:							
Firmas							
_____				_____			
<b>Gerencia de ventas</b>				<b>Jefatura del área de cuentas por cobrar</b>			
_____							
<b>Gerencia financiera</b>							

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>		Página 41 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>		
<b>FORMA: RECORDATORIO DE PAGO 1</b>			
1		03/07/2018	
Versión		Vigencia	

Guatemala, día, mes, año

**Señores:**  
**Nombre cliente**  
**Código cliente**  
**Dirección**

Es un gusto saludarles y desearles éxitos en sus actividades.

Queremos recordar a ustedes el vencimiento de las facturas detalladas a continuación:


#	Tipo	Fecha emisión	Fecha vencimiento	No. De factura	Saldo vencido	0-30	31-60	61-90	91-120	121+
1	FA	15/06/20XX	15/07/20XX	DEA-1000	xxx			xxx		
2	FA	25/07/20XX	25/08/20XX	DEA-1050	xxx		xxx			
3	FA	01/08/20XX	01/09/20XX	DED-1100	xxx		xxx			
<b>Saldo vencido</b>					<b>xxx</b>					

Les solicitamos verifiquen su estado de cuenta, dado que muestra un importe pendiente a nuestro favor el cual solicitamos sea cancelado a la brevedad.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
**Nombre**  
**Jefe área de cuentas por cobrar**

\_\_\_\_\_  
**Firma y Nombre Recibido**  
**Cliente**

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>		Página 42 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>		
<b>FORMA: RECORDATORIO DE PAGO 2</b>			
1		03/07/2018	
Versión		Vigencia	

Guatemala, día, mes, año

**Señores:**

**Nombre cliente**

**Código cliente**

**Dirección**

Es un gusto saludarles y desearles éxitos en sus actividades.

Nos permitimos recordarles que aún sigue sin saldar en su cuenta el importe detallado a continuación:


#	Tipo	Fecha emisión	Fecha vencimiento	No. De factura	Saldo vencido	0-30	31-60	61-90	91-120	121+
1	FA	15/06/20XX	15/07/20XX	DEA-1000	xxx			xxx		
2	FA	25/07/20XX	25/08/20XX	DEA-1050	xxx		xxx			
3	FA	01/08/20XX	01/09/20XX	DED-1100	xxx		xxx			
<b>Saldo vencido</b>					<b>xxx</b>					

A pesar de la prórroga de pago que les hemos concedido, no hemos recibido el pago pendiente, por lo que esta situación nos preocupa. No dudamos que esta situación sea ajena a su voluntad sin embargo dado que ya han disfrutado de una prórroga comercial considerable, requerimos un acuerdo de pago en un plazo de 15 días.

A la espera de una pronta respuesta.

\_\_\_\_\_  
**Nombre**  
**Jefe de área cuentas por cobrar**

\_\_\_\_\_  
**Firma y Nombre Recibido**  
**Cliente**

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>		Página 43 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>		
<b>FORMA: RECORDATORIO DE PAGO 3</b>			
1		03/07/2018	
Versión		Vigencia	

Guatemala día, mes, año

**Señores:**

**Nombre cliente**

**Código cliente**

**Dirección**

Es un gusto saludarles y desearles éxitos en sus actividades.

Nos hemos dirigido a ustedes en dos ocasiones anteriores para solicitarles el pago de nuestras facturas detalladas a continuación:


#	Tipo	Fecha emisión	Fecha vencimiento	No. De factura	Saldo vencido	0-30	31-60	61-90	91-120	121+
1	FA	15/06/20XX	15/07/20XX	DEA-1000	xxx			xxx		
2	FA	25/07/20XX	25/08/20XX	DEA-1050	xxx		xxx			
3	FA	01/08/20XX	01/09/20XX	DED-1100	xxx		xxx			
<b>Saldo vencido</b>					<b>xxx</b>					

Dado que la extensión de su crédito ya ha excedido toda regla de crédito otorgado a un cliente, han puesto en serio riesgo su prestigio crediticio, si bien es nuestro deseo preservar nuestra amistad comercial en la medida de lo posible insistimos una vez más el pago de las facturas adeudadas a nuestra empresa de lo contrario se procederá a trasladar la gestión al departamento jurídico.

A la espera de una pronta respuesta.

\_\_\_\_\_  
**Nombre**  
**Jefe de área cuentas por cobrar**

\_\_\_\_\_  
**Firma y Nombre Recibido**  
**Cliente**

	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 44 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>FORMA: NOTIFICACIÓN DE TRASLADO DE COBRO AL DEPARTAMENTO JURÍDICO</b>		
1		03/07/2018
Versión		Vigencia

Guatemala, día, mes, año

**Señores:**

**Nombre cliente**

**Código cliente**

**Dirección**

Es un gusto saludarles y desearles éxitos en sus actividades.

Como nuestra buena disposición no ha sido correspondida por su empresa, a pesar de las reiteradas ocasiones en las que se ha solicitado el cobro de las siguientes facturas:

#	Tipo	Fecha emisión	Fecha vencimiento	No. De factura	Saldo vencido	0-30	31-60	61-90	91-120	121+
1	FA	15/06/20XX	15/07/20XX	DEA-1000	xxx			xxx		
2	FA	25/07/20XX	25/08/20XX	DEA-1050	xxx		xxx			
3	FA	01/08/20XX	01/09/20XX	DED-1100	xxx		xxx			
<b>Saldo vencido</b>					<b>xxx</b>					

Le notificamos que la gestión de cobro ha sido trasladada al departamento jurídico para que actúen en la forma que estime procedente.


A la espera de una pronta respuesta.


\_\_\_\_\_  
**Nombre**  
**Jefe de área cuentas por cobrar**

\_\_\_\_\_  
**Firma y Nombre Recibido**  
**Cliente**






	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>	Página 47 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>FORMA: GESTIÓN DE COBRO</b>		
1	03/07/2018	
Versión	Vigencia	

			
<b>Gestión de cobro</b>			
<b>1   Nombre del cliente</b>			
Monto adeudado:		Abono:	Saldo:
<b>Gestión Realizada:</b>			
<b>Fecha:</b>	<b>Hora:</b>	<b>Tipo de comunicación:</b>	<b>Persona de contacto:</b>
<b>Resultados:</b>			
<b>1   Nombre del cliente</b>			
Monto adeudado:		Abono:	Saldo:
<b>Gestión Realizada:</b>			
<b>Fecha:</b>	<b>Hora:</b>	<b>Tipo de comunicación:</b>	<b>Persona de contacto:</b>
<b>Resultados:</b>			
<b>1   Nombre del cliente</b>			
Monto adeudado:		Abono:	Saldo:
<b>Gestión Realizada:</b>			
<b>Fecha:</b>	<b>Hora:</b>	<b>Tipo de comunicación:</b>	<b>Persona de contacto:</b>
<b>Resultados:</b>			



	<b>LIMPIA CON LEONCITO, S.A.</b>		Página 48 de 48
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>		
<b>DIFUSIÓN Y ACTUALIZACIÓN</b>			
1		03/07/2018	
Versión		Vigencia	

## **DIFUSIÓN**

El presente manual será distribuido de forma impresa y electrónica al área de cuentas por cobrar y otras áreas que estén relacionadas con los procedimientos y se rijan a las normas que en él se detallan.

## **ACTUALIZACIÓN**

Se planificarán revisiones y controles para verificar el uso y eficiencia de las operaciones, de presentar cambios se realizarán actualizaciones periódicas para mantener el manual actualizado.

## CONCLUSIONES

1. Para las empresas distribuidoras es necesario que conozcan sus procedimientos para la correcta gestión, el buen manejo de los tiempos, esfuerzos y dinero. Por lo que al hacerlos entendibles de una forma sencilla a sus colaboradores ellos pueden adoptar las mejores prácticas y desempeñarse de manera más eficiente contribuyendo al logro de objetivos y mejora en la eficiencia de las operaciones.
2. El área de cuentas por cobrar, representa para la distribuidora un factor clave en la recuperación de las cuentas que adeudan los clientes. Los procedimientos adecuados son vitales en el análisis del otorgamiento del crédito, gestión de cobro, recuperar cartera y documentación adecuada para las cuentas de dudoso cobro afecta las operaciones de la empresa.
3. Los documentos y formas son herramientas que se utilizan para evidenciar de los procedimientos, constituyen un apoyo en la labor que realizan las distintas áreas de una organización.
4. Se confirma la hipótesis en cuanto a la deficiencia de controles que puede existir, así como la cronología y detalle de funciones que pueden ocurrir al no contar con una herramienta como un manual de normas y procedimientos en el que detalle la forma correcta de realizar las actividades y soporta las decisiones tomadas por el área.

## RECOMENDACIONES

1. Se propone a los directivos de la empresa que implementen las normas y procedimientos contenidos en el manual para el área de cuentas por cobrar el cual se realizó con las características del área y la empresa así mejorar las prácticas de las operaciones que realizan.
2. Que el personal del área de cuentas por cobrar como pieza clave dentro de la empresa utilice las normas y procedimientos indicados en el manual para mejora de sus operaciones y el adecuado desarrollo de sus actividades para la recuperación de la cartera.
3. Que los diagramas de flujo contenidos en el manual de normas y procedimientos del área de cuentas por cobrar sirvan para guía de las actividades y disminuya errores que puedan provocar pérdidas o la mala documentación en las operaciones.
4. Es necesario que el área de cuentas por cobrar implemente las formas y documentos para constatar las operaciones de las actividades diarias y que éstas ayuden a los procedimientos internos y revisión por parte de otras áreas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez Torres, Martín G. 1996, Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, México D.F. Editorial Panorama
2. Asamblea Nacional Constituyente. Acuerdo Legislativo 18-93 Constitución Política de la República de Guatemala y sus Reformas. Guatemala
3. Berbel Giménez Gaspar, 2011, Manual de Recursos Humanos, España, Editorial UOC, páginas 408
4. Carrasco Fernández, Soledad, 2017, Servicios de atención comercial, Madrid España, Ediciones Paraninfo, S.A., 218 págs.
5. Cohen William, 2013, Como ser un consultor exitoso, editorial Norma, Bogotá Colombia, 344 págs.
6. Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio, Decreto Número 2-70 Guatemala 2006 y sus reformas, páginas 190
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 14-41, Código de Trabajo y sus Reformas. Guatemala
8. Congreso de la República de Guatemala, Código Tributario, Decreto Número 6-91, Guatemala 1991 y sus reformas, páginas 80
9. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Actualización Tributaria, Decreto Número 10-2012, Libro I Impuesto Sobre la Renta y sus reformas páginas 25
10. Congreso de la República, Decreto 42-92, Ley de Bonificación anual
11. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Colegiación Profesional, Decreto Número 72-2001, páginas 9
12. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas. Guatemala.
13. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 76-78, Ley Reguladora del Aguinaldo

14. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto Número 73-2008, páginas 7
15. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Seguro Social Decreto 295
16. Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, Código de Ética Profesional, 2008.
17. De la Peña Gutiérrez, Alberto, 2014, Auditoría un enfoque práctico, Madrid España, Editorial Paraninfo, páginas 440
18. Escudero Serrano María José, 2011, Gestión comercial y servicio de atención al cliente, Madrid España, Editorial Paraninfo, páginas 277.
19. Fernandez Romero Andres, 2011, Manual del consultor de dirección, Madrid España, Ediciones díaz de Santos, 360 págs.
20. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamin, 2014, Organización de Empresas, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., cuarta edición, pags.399
21. Garzón Castrillón Manuel Alfonso, 2005, El desarrollo Organizacional y El Cambio Planeado, Colombia, Editorial Universidad del Rosario, págs. 207
22. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Marck, 2012, Administración, Una perspectiva global y empresarial, McGraw-Hill interamericana Editores, S.A. de C.V. Catorce edición, páginas 651.
23. López Francisco, 2009, La empresa explicada en forma sencilla, 1ra edición. Barcelona España, 219 págs.
24. Ministerio de Economía, Acuerdo Gubernativo Número 211-2015, Guatemala 2015.
25. Morales Castro Arturo, Morales Castro José, 2014, Crédito y cobranza Económico administrativo, México, Grupo Editorial Patria, páginas 306.

26. Munch, Lourdes, 2010, Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, México DF, Editorial Pearson Educación, primera edición, págs. 320.
27. Rubio Romero, Juan Carlos, 2009, Manual para la formación de nivel superior en riesgos laborales, España, Díaz Santos.
28. Rodríguez Valencia Joaquín, 2012, Como elaborar y usar los manuales administrativos, México DF, Cuarta edición, Editorial Cengage Learning, págs. 184
29. Valle Labrada Rubio, Ética en los negocios, 2010, Madrid España, Editorial ESIC, págs. 250.

### **WEBGRAFÍA**

30. Recuperado en:  
<http://contenidosabiertos.academica.mx/jspui/handle/987654321/122>,  
Fecha de consulta: 26 de junio de 2018, hora 18:05 hrs.
31. Recuperado en: <http://www.bienpensado.com>, Fecha de consulta: 26 de junio de 2018, hora 18:40 hrs
32. Recuperado en: <http://www.deconceptos.com/ciencias-juridicas/norma>,  
Fecha de consulta: 3 de julio de 2018, hora 18:00 hrs
33. Recuperado en:  
<https://es.scribd.com/mobile/document/235252017/Perfil-del-Contador-Publico-y-Auditor-para-el-siglo-XXI-docx>) Fecha de consulta: 23 de febrero de 2018, hora 23:40 hrs
34. Recuperado en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232006000100004&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232006000100004&script=sci_arttext&tlng=pt), Fecha de consulta: 23 de febrero de 2018, hora 21:15 hrs
35. Recuperado en: [www.ccee.org.gt/descargas](http://www.ccee.org.gt/descargas), Fecha de consulta: 3 de julio de 2018, hora 15:00 hrs

36. Recuperado en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n114/v26n114a08.pdf>,  
Fecha de consulta: 23 de febrero de 2018, hora 20:00 hrs