

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACIÓN DE UN  
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE  
CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA DE PASTAS Y BETUNES  
PARA CALZADO**

**TESIS**

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

**POR**

**JULIA MAGALY DE LEÓN GÓMEZ**

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

**GUATEMALA, JUNIO DE 2019**

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

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto	Br. CC. LL. Silvia Oviedo Zacarías
Vocal Quinto	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

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

Matemática Estadística	Lic. Hugo Francisco Herrera Sánchez
Contabilidad	Lic. Erick Roberto Flores López
Auditoría	Lic. José Antonio Vielman

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

Presidente	Lic. Carlos Vicente Solórzano Soto
Secretario	Lic. Erick Roberto Flores López
Examinador	Lic. José Rolando Ortega Barreda

Guatemala, 10 de octubre de 2018

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano

De conformidad con el Dictamen-Auditoría 300-2016, de fecha veintiséis de octubre de dos mil dieciséis, en el cual fui designado como asesor de la alumna Julia Magaly de León Gómez, en su trabajo de tesis denominado "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL AREA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA DE PASTAS Y BETUNES PARA CALZADO".

En mi opinión la tesis desarrollada por la estudiante de León Gómez, reúne las condiciones y requisitos que exigen las normas de la Universidad de San Carlos de Guatemala sobre la materia, para ser aceptada y someterse al examen privado de tesis, previo a optar al título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales

Contador Público y Auditor

Colegiado No. 6426



J.D-TG. No. 0351-2019  
Guatemala, 03 de abril de 2019

Estudiante  
JULIA MAGALY DE LEÓN GÓMEZ  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

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

**"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

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

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

Escuela de Contaduría Pública y Auditoría

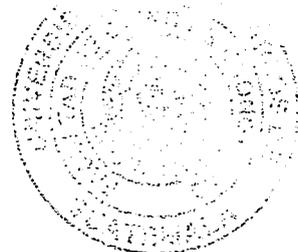
Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

JULIA MAGALY DE LEÓN GÓMEZ	9540898-1	EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA DE PASTAS Y BETUNES PARA CALZADO
-------------------------------	-----------	--

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



m.ch

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS** Ser supremo que me dio la vida y guío segundo a segundo mi caminar para alcanzar un peldaño más de mi formación profesional.
- A MIS PADRES** Adolfo de León y Sofía Gómez.  
Por instruirme que las metas se alcanzan con trabajo, lucha, esfuerzo y dedicación.
- A MIS HERMANOS** Lisandro, Sarvelio y Luis  
Por el amor, unidad y apoyo incondicional que me han manifestado durante toda mi vida.
- A MIS ABUELOS** Infinitas gracias por el tiempo que me regalaron, por sus maravillosas enseñanzas a través de historias y cuentos que llevo en mi memoria, por inculcarme que lo más importante del ser humano es la honestidad y la honradez.
- ESPECIALMENTE A MÍ ABUELITA NICOLASA (QEPD)** Mama grande, amiga, cómplice, protectora. Te tengo una buena noticia: Este triunfo también es tuyo.
- A MIS SOBRINOS** Porque el tiempo pasa pero la alegría perdura toda la vida. Ustedes son y serán por siempre la luz de mis ojos. Los quiero más que a mi vida.
- A MI ASESOR** Lic. Olivio Cifuentes, por el apoyo y orientación en la elaboración de este trabajo de tesis.
- A SAN MARCOS** Tierra sagrada que me vio nacer, te llevo en mi corazón.
- A LA FACULTAD DE CC.EE.** Por albergarme durante el transcurso de mi preparación académica
- A LA USAC** Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala, forjadora de grandes profesionales, a donde vaya tu nombre con orgullo llevaré. “Id y enseñad a todos”.

## ÍNDICE

### CONTENIDO

### PÁGINA

#### CAPÍTULO I

##### EMPRESA DE PASTAS Y BETUNES PARA CALZADO

1.1	Antecedentes	1
1.2	Definición de empresa	2
1.2.1	Recursos de las empresas	3
1.3	Importancia de las empresas	4
1.4	Evolución de las empresas de pastas y betunes para calzado	6
1.4.1	Historia	6
1.4.2	Principales operaciones del proceso productivo de la pasta Para calzado	7
1.4.3	Principales operaciones del proceso productivo del betún líquido	8
1.5	Organización y constitución de las empresas	9
1.5.1	Organización	9
1.5.2	Constitución de las empresas	9
1.6	Marco legal aplicable	11
1.6.1	Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas	12
1.6.2	Congreso de la República de Guatemala. Decreto 2-70. Código de comercio y sus reformas	12

## PÁGINA

1.6.3	Congreso de la República de Guatemala. Decreto 1441. Código de Trabajo y sus reformas	12
1.6.4	Congreso de la República de Guatemala. Decreto 10-2012. Ley de actualización tributaria, Libro I Impuesto Sobre la Renta y sus reformas	13
1.6.5	Congreso de la República de Guatemala. Decreto 27-92. Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas	13
1.6.6	Congreso de la República de Guatemala. Decreto 73-08. Ley de Impuesto de Solidaridad	14
1.6.7	Congreso de la República de Guatemala. Decreto 42-92. Ley de Bonificación Anual para trabajadores del sector privado y público y sus reformas	14
1.6.8	Congreso de la República de Guatemala. Decreto 76-78. Ley reguladora de la prestación del aguinaldo para trabajadores del sector privado y sus reformas	14
1.6.9	Congreso de la República de Guatemala. Decreto 78-89. Ley de Bonificación Incentivo sector privado y sus reformas	15
1.6.10	Congreso de la República de Guatemala. Decreto 295. Ley orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y sus reformas	15

**CAPÍTULO II****CUENTAS POR COBRAR**

2.1	Definición de cuentas por cobrar	16
2.2	Objetivos de las cuentas por cobrar	17
2.3	Características de las cuentas por cobrar	17
2.4	Clasificación de las cuentas por cobrar	18
2.5	Exigibilidad de las cuentas por cobrar	19
2.6	Documentos legales en las cuentas por cobrar	20
2.7	Contabilización de las cuentas por cobrar	22
2.7.1	Por antigüedad de saldos:	23
2.7.2	Porcentaje de las ventas o del saldo de la cuenta clientes	24
2.8	Facturación al crédito	24
2.9	Facturación al contado	25
2.10	Política de crédito	25
2.11	Cobranza	27
2.12	Aspectos generales de la cobranza	27
2.13	Objetivo de la cobranza	28
2.14	Políticas de cobranza	29
2.15	Normas de cobranza	29

	<b>PÁGINA</b>
2.16 Instrumentos o herramientas para mantener la cartera al día	29
2.17 Proceso de cobranza	29
2.17.1 Preparación de la cobranza.	30
2.17.2 Entrega de la cobranza	30
2.17.3 El trabajo del cobrador	30
2.17.4 Recepción de la cobranza	31
2.18 Informes que se generan en cuentas por cobrar	31
2.18.1 Informe diario de cobranza	31
2.18.2 Rotación de la cartera o días de venta en cartera	31
2.18.3 Análisis de antigüedad de saldos	32
2.18.4 Cuentas de cobro difícil	32
2.18.5 Casos de deudores que hubieren caído en suspensión, pagos o quiebra	32
2.18.6 Juicios en trámite	32

### **CAPÍTULO III**

#### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR Y EL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

3.1 Definición de Contador Público y Auditor	33
3.2 Perfil del Contador Público y Auditor	33
3.3 Características del Contador Público y Auditor	34

	<b>PÁGINA</b>
3.4	Código de ética -Federación Internacional de contadores - IFAC- 34
3.4.1	Principios fundamentales de la ética profesional 34
3.4.2	Amenazas y salvaguardas 35
3.4.3	Conflicto de intereses 37
3.5	Definición de manual 37
3.6	Objetivos de los manuales 38
3.7	Tipos de manuales 38
3.7.1	Manuales generales 38
3.7.2	Manuales específicos 39
3.8	Fases o etapas del manual 39
3.8.1	Planificación del trabajo 39
3.8.2	Búsqueda de la información 39
3.8.3	Análisis de la información 39
3.8.4	Elaboración del manual 40
3.8.5	Validación 40
3.8.6	Autorización 40
3.8.7	Difusión y distribución 40
3.8.8	Revisión y actualización 40
3.9	Manual de normas y procedimientos 41

	<b>PÁGINA</b>
3.9.1 Definición de Norma	42
3.9.2 Definición de procedimiento	42
3.10 Estructura del procedimiento	42
3.10.1 Objetivo	42
3.10.2 Áreas de aplicación o alcance del procedimiento	42
3.10.3 Responsables	43
3.10.4 Normas de operación	43
3.10.5 Concepto	43
3.10.6 Procedimiento	43
3.11 Características de los manuales de normas y procedimientos	43
3.11.1 Obligatoriedad	43
3.11.2 Flexibilidad	44
3.11.3 Fácil aplicación	44
3.11.4 Incremento de eficiencia	44
3.11.5 Indicador de desempeño	44
3.12 Importancia de los manuales de normas y procedimientos	45
3.13 Contenido de los manuales de normas y procedimientos	45
3.14 La utilidad de los manuales de procedimientos	48
3.15 El Contador Público y Auditor en la elaboración de un manual de normas y procedimientos	49

**CAPÍTULO IV**  
**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACIÓN DE UN**  
**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE**  
**CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA DE PASTAS Y BETUNES**  
**PARA CALZADO**  
**(CASO PRÁCTICO)**

4.1	Antecedentes de la empresa	51
4.2	Solicitud de servicios profesionales	54
4.3	Propuesta de servicios profesionales	55
4.4	Aceptación de servicios profesionales	59
4.5	Informe de servicios	85
4.6	Manual de normas y procedimientos	90
	CONCLUSIONES	148
	RECOMENDACIONES	150
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	151

	<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Estructura organizacional de una empresa que produce y comercializa Pastas y Betunes para Calzado	11
2	Clasificación de las cuentas por Cobrar	19
3	Objetivos de la Cobranza	28

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas enfrentan la necesidad de minimizar los inconvenientes que surgen como producto de la inexistencia de normas y procedimientos adecuados por lo que es importante el análisis de las operaciones, la visualización de las causas que los provocan y la generación de soluciones oportunas a los problemas de control que resultan de la falta de estandarización de las actividades.

A pesar de que las empresas tienen normas y procedimientos la gran diferencia reside que estén por escrito y no solamente verbales. Las verbales pueden modificarse en cualquier momento de acuerdo a las condiciones que se presenten y a la conveniencia del colaborador por lo que no puede constituirse en una guía adecuada.

Una empresa que tiene documentados los conocimientos y experiencias de sus colaboradores está por encima de una que improvisa sus decisiones, que toma decisiones correctivas en vez de preventivas. Por supuesto que la improvisación no es del todo inadecuada solamente que no se tiene una guía establecida para tratar los eventos. Los conocimientos y experiencias documentadas establecen las raíces para que la empresa prospere e incremente su nivel competitivo.

El uso de manuales de normas y procedimientos escritos es importante para que las personas que laboran en la empresa conozcan cuáles son sus funciones, como las deben de ejecutar, que reglas deben seguir, cuales son las líneas de mando.

Las cuentas por cobrar representan uno de los renglones más importantes de las empresas, considerando que las ventas al crédito incrementan

las utilidades, además de que sirven de base para tomar decisiones. Considerando lo anterior es imprescindible contar con normas y procedimientos adecuados que contribuyan al otorgamiento y recuperación de la cartera de manera eficiente y eficaz.

Actualmente la empresa “Productos Para Calzado, S.A.” presenta deficiencias en sus operaciones producto de las ventas al crédito, mismas que se considera pueden resolverse a través de la implementación de normas y procedimientos estandarizados que contribuyan a mejorar el desempeño de los colaboradores en la ejecución de sus actividades.

El trabajo de tesis denominado “El Contador Público y Auditor en la elaboración de un manual de normas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar en una empresa de pastas y betunes para calzado”, busca constituirse en una guía para el otorgamiento, manejo y recuperación de la cartera.

La tesis está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I contiene los aspectos generales de Empresa, antecedentes, definición, clasificación, importancia, evolución de las empresas de pastas y betunes para calzado en Guatemala, organización y constitución de las empresas así como el marco legal aplicable.

Capítulo II, se establecen lo relacionados al área de cuentas por cobrar, definición, objetivos, características, clasificación, exigibilidad, documentos legales, contabilización, facturación al crédito y contado. Se expone lo relacionado a la cobranza, aspectos generales, objetivos, políticas, normas, instrumentos para mantener la cartera al día, proceso de cobranza y los informes que se pueden generar.

Capítulo III, describe lo relacionado con el Contador Público y Auditor, Definición, perfil, características, código de Ética. En lo que respecta al Manual de Normas y Procedimientos se expone lo siguiente: Definición objetivos, tipos de manuales, Manual de normas y procedimientos, características, importancia, contenido que debe tener el manual, la utilidad seguidamente se desarrolla el tema El Contador Público y Auditor en la elaboración de una manual de normas y procedimientos.

Capítulo IV, presenta el desarrollo del caso Práctico. Inicialmente se presentan los antecedentes de la empresa objeto de estudio, los papeles que evidencia el trabajo realizado seguidamente se incluye la propuesta: Manual de Normas y Procedimientos para el área de cuentas por cobrar en una empresa de pastas y betunes para calzado.

Para finalizar se presentan las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas utilizadas para el desarrollo de la presente tesis.

## **CAPÍTULO I**

### **EMPRESA DE PASTAS Y BETUNES PARA CALZADO**

#### **1.1 Antecedentes**

Desde el inicio de los tiempos el hombre se reunía y compartía sus bienes, sin embargo en el transcurso del tiempo como producto del trabajo fueron quedando excedentes de diversa índole por una parte y la demanda de otros por otra. Ante la existencia de estos excedentes el hombre se vio en la necesidad de intercambiar los bienes que producía con las personas de otros pueblos con la finalidad de satisfacer tanto sus insuficiencias como la de otras personas y pueblos, dando de esta manera pasó al surgimiento del comercio.

La división del trabajo se dio a raíz de la especialización de los hombres en actividades particulares cuyo perfeccionamiento fue cada vez mejor. Con la especialización del trabajo las familias empezaron a intercambiar sus productos y fue necesario establecer una moneda para la transacción con ello se da paso al trueque.

El capitalismo comercial aparece en el siglo XVI y XVII con el descubrimiento de América. A finales del siglo XVIII el auge de los talleres pequeños dio paso a las empresas grandes caracterizadas por la producción a gran escala y utilización de maquinaria pesada movida por vapor. La empresa Moderna es producto de la revolución industrial como consecuencia de los esfuerzos del hombre al crear máquinas para realizar su trabajo.

## 1.2 Definición de empresa

“Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención a una necesidad social”. (05:04)

“Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos colaboradores y la consecución de unos objetivos determinados.” (19:03)

“Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro o de manera sistemática, bienes o servicios. La empresa mercantil será reputada como un bien mueble.” (08:111)

La empresa es un sistema dentro del cual se desarrolla un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios enmarcados en un ente social determinado.

La empresa es la unidad económica que se encarga de producir o transformar los bienes así como de prestar servicios con el fin de satisfacer las necesidades de la población, es de carácter público, privado o mixto y está integrada por recursos que son básicos para su funcionamiento.

## **1.2.1 Recursos de las empresas**

### **a) Recursos Tangibles**

“Son activos relativamente fáciles de identificar que incluyen a los materiales y financieros que la organización emplea para crear valor para sus clientes.”(28:91)

#### **Recursos Materiales:**

Son todos aquellos bienes necesarios para efectuar el proceso de producción de bienes o mercaderías sin los cuales sería difícil la elaboración de los mismos. Los edificios, máquinas, vehículos, insumos, mobiliario y equipo hacen posible la creación de bienes o la prestación de servicios.

#### **Recursos financieros:**

Son los bienes monetarios útiles para el movimiento de la entidad. La carencia de los mismos provoca limitación en el desarrollo de las actividades de la empresa.

### **b) Recursos Intangibles**

“Son activos de la organización que son difíciles de identificar y representan rutinas y procesos únicos, incluidos los recursos humanos, para la innovación y de la reputación.” (28:91)

#### **Recursos Humanos:**

Es todo el personal que labora en una empresa y que se encarga de desarrollar y ejecutar las actividades dentro de la misma. El recurso humano es fundamental para la realización del trabajo por lo que es conveniente que

tenga las competencias necesarias para ejecutar el trabajo de manera eficiente y eficaz.

Para satisfacer las necesidades el ser humano desarrolla de manera permanente la transformación de la naturaleza a través del trabajo que ejecuta. La aplicación del trabajo permite crear bienes y/o prestar servicios generando así acumulación de riqueza lo que conlleva a mejorar la calidad de vida de las personas.

La empresa es la esencia generadora de riqueza sin lo cual no se tendría acceso a mejores condiciones de vida. Es el ente que propicia el desarrollo económico de las sociedades.

Un bien es un objeto o mercancía que se caracteriza por la utilidad social, el valor de cambio y la disponibilidad limitada.

Las empresas son diferentes, no existen en el país y en ningún lugar del mundo dos iguales. Cada una tiene sus propios recursos, productos, problemas, prioridades, mercados. Son tan complejas que se puede pasar toda una vida en la misma y jamás se llega a conocer al cien por ciento porque siempre surgen situaciones nuevas que llevan a tomar decisiones diferentes.

### **1.3 Importancia de las empresas**

La existencia de las empresas contribuye al crecimiento económico de las sociedades como consecuencia de la generación y acumulación de riqueza.

Una empresa tiene la capacidad de proporcionar trabajo a una suma considerable de colaboradores lo que contribuye a asegurar el bienestar económico y social de las familias en el país sin embargo, para que esto

ocurra es importante que quien tenga la responsabilidad de dirigir y quienes trabajan en la misma asuman como objetivo primordial el crecimiento del negocio y no la realización de acciones inadecuadas. Cada decisión que se tome al interior de las empresas afecta a una multitud de personas; los recortes de personal, las reingenierías, los despidos, la creación y comercialización de nuevos productos, la competitividad, la apertura de sucursales son rubros que inciden en las condiciones de vida de las familias.

Un tema social y contradictorio de las empresas es el desembolso que deben realizar en la liquidación de impuestos al estado. Si bien es cierto los impuestos son utilizados para prestar servicios públicos, de seguridad social, construcción de carreteras, construcción de puentes así como de sostener a las instituciones que conforman el gobierno y para que surja la obligación de tributar debe de existir un hecho imponible.

“La empresa está formada por un grupo de personas que aportan capital y/o trabajo con fines económicos y sociales.

Fines económicos externos: Producir bienes para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Fines económicos internos: Obtener utilidades por la venta de bienes para la remuneración de colaboradores y distribución de dividendos a los inversionistas.

Fines sociales Externos: Contribuir al desarrollo de las familias de los colaboradores de la empresa, lo que aumenta la contribución hacia la sociedad.

Fines sociales internos: Contribuir en el seno de la empresa, al pleno

desarrollo de los colaboradores, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.” (32)

## **1.4 Evolución de las Empresas de Pastas y betunes para calzado**

### **1.4.1 Historia**

“Durante muchos años se utilizaron diversidad de sustancias para engrasar el calzado e incrementar de esa manera su duración. Inicialmente como ceras o sebo. Las formulas modernas comenzaron a fabricarse a principios del siglo XX, con una composición hecha a base de ingredientes naturales y sintéticos como la Nafta, trementina, tintes y goma arábica, mezclados a través de procesos químicos sencillos. El betún para calzado puede resultar toxico y su uso incorrecto puede afectar la piel.

La popularidad del producto creció a partir del siglo XIX en forma paralela para calzados de cuero y sintéticos: Las guerras mundiales significaron un importante crecimiento de la demanda a fin de lustrar las botas de los ejércitos. Una de las marcas más difundidas a nivel mundial es Kiwi, cuya fábrica se fundó en Australia en el año de 1,904.” (30)

Algunas de las marcas más conocidas de fabricantes de pastas y betunes para el calzado son las siguientes:

- Shinola®
- Insta Wax®.
- Brimas
- Altense

➤ Nugget®

➤ Kiwi

Actualmente en el mercado existen tres presentaciones de pastas:

➤ Envase de 96 gramos en colores negro, café, azul, rojo, amarillo y neutro.

➤ Envase de 45 gramos en colores negro y café.

➤ Envase de 25 gramos en colores negro y café.

El betún líquido es envasado en recipientes plásticos con capacidad de 60 ml por unidad equivalente a un peso de 20 gramos, hoy por hoy se produce en colores negro, café y blanco.

#### **1.4.2 Principales operaciones del proceso productivo de la pasta para calzado.**

➤ Trasladar los materiales de la bodega de materia prima al área de pesaje

➤ Pesar los materiales

➤ Trasladar los materiales pesados al área de marmitas

➤ Introducir los materiales pesados en las marmitas

➤ Mezclar los materiales

➤ Introducir al horno los materiales de 40 a 35 minutos a temperatura 150 ambiente para derretir las ceras y fundirlas.

➤ Agregar solvente a la mezcla

➤ Trasladar la mezcla al tanque que debe de estar a 46 grados de temperatura ambiente

➤ La mezcla baja a través de un cilindro el cual conecta al siguiente tanque que debe estar de 45 a 48 grados para que no se coagule la mezcla

➤ Llenar los fondos (parte baja de la caja metálica).

- Los fondos se llenan en un tiempo de 4 a 3.90 segundos (Caja metálica de 96 gramos), 2.5 segundos (Caja metálica de 45 gramos), 1.5 segundos (Caja metálica de 25 gramos)
- Introducir los fondos llenos al frízer o congelador y conducirlos a través de la banda.
- Revisar consistencia de la pasta.
- Trasladar los fondos a la mesa que tiene una temperatura de 35.96 grados para procesar el tapado.
- Empacar en cajas de 48 y 72 unidades de acuerdo al tamaño de la pasta. (96 gramos= Caja de 48 unidades, 20 y 45 gramos= Caja de 72 unidades)

#### **1.4.3 Principales operaciones del proceso productivo del betún líquido**

- Trasladar los materiales de la bodega de materia prima al área de pre pesaje
- Pesar materiales y colorantes
- Trasladar los materiales pesados al área de marmitas
- Introducir los materiales pesados en las marmitas y se mezclar
- Agitar la mezcla a temperatura ambiente
- Introducir los envases en la maquina
- Llenar los envases con producto en grupos de cuatro
- Tapar los envases con aplicador de esponja
- Clasificar los envases llenos, (Los que se estropearon, golpearon o tengan liquido derramado en la etiqueta) se desechan, los que pasan se verifican que las paredes del envase plástico al contacto con el tacto no estén débiles, los que se encuentren débiles son desechados, incluyendo el contenido del producto.
- Limpiar los envases
- Colocar tapón a los envases de acuerdo al color de tinta

- Se empacan en cajas de 24 unidades

## **1.5 Organización y constitución de las empresas**

### **1.5.1 Organización**

La organización es una parte de la administración y se utiliza para referirse a una unidad o entidad social en la que las personas interactúan para alcanzar determinados objetivos.

Es un proceso en el cual dos o más personas trabajan juntas de manera estructurada, con la finalidad de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

“Es un proceso encaminado a lograr un objetivo, que fue previamente fijado por la planeación, de este trabajo se derivan las diversas actividades, recursos necesarios para alcanzar las metas de la empresa, los planes tienen significado para cada uno de los miembros del grupo.” (27:14)

### **1.5.2 Constitución de las empresas**

En Guatemala las empresas pueden constituirse de manera individual y en sociedades.

#### **a) Empresa Individual**

Está representada por un único propietario quien actúa en calidad de administrador y es quien responde por las obligaciones así como por los derechos de la misma, es decir, el propietario se beneficia con las ganancias que la actividad productiva de su empresa genera pero también asume las pérdidas que puedan surgir.

Una de las ventajas de la empresa individual reside en que el propietario tiene la total autonomía en la toma de decisiones sin embargo en la medida en que crece se enfrenta a mayores riesgos.

Este tipo de empresa realiza actividades relacionadas con la industria, comercio y servicios.

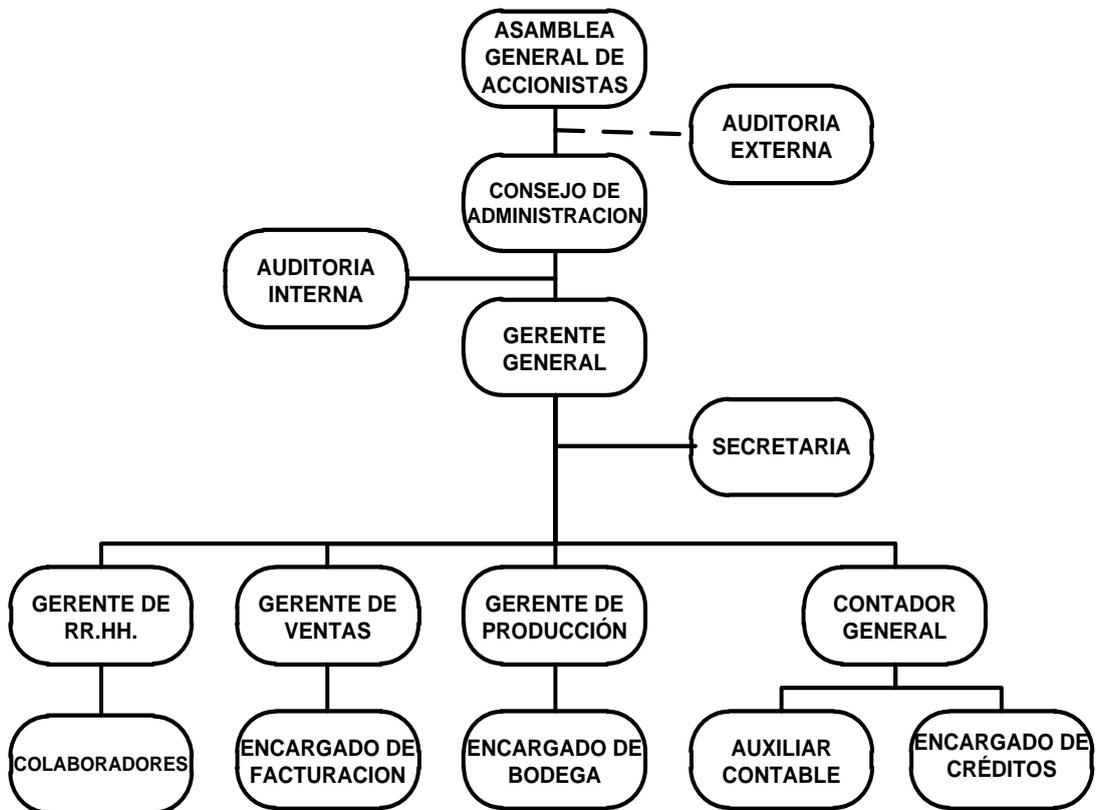
### **b) Sociedades**

Se representa por dos o más personas que se asocian, que tienen los mismos intereses y por lo tanto contraen las mismas obligaciones y constituyen una empresa con personalidad jurídica.

“Personalidad Jurídica: La sociedad mercantil constituida de acuerdo a las disposiciones del código de comercio e inscrita en el registro mercantil, tendrá personalidad jurídica propia y distinta de la de los socios individualmente considerados” (23:07)

**Figura No. 1**

**Estructura organizacional de una empresa que produce y comercializa pastas y betunes para calzado.**



Fuente: Elaboración propia

## 1.6 Marco legal aplicable

En Guatemala las empresas de calzado se encuentran reguladas legal y fiscalmente por diversas leyes, entre las que se encuentran las siguientes.

### **1.6.1 Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas**

La constitución del país garantiza la propiedad privada e indica que toda persona puede disponer libremente de sus bienes, reconoce también la libertad de industria, comercio y trabajo.

### **1.6.2 Congreso de la República de Guatemala. Decreto 2-70. Código de comercio y sus reformas**

Regula todo lo relacionado al aspecto mercantil en el territorio guatemalteco, y proporciona los procedimientos útiles para:

- La constitución, disolución, liquidación, fusión y transformación de las sociedades, y la creación de la empresa mercantil.
- Llevar la contabilidad y registro de las operaciones en la empresa de pastas y betunes para calzado.
- Emitir títulos de crédito emanados del proceso de comercialización de la empresa.

El registro mercantil es la entidad encargada de llevar a cabo el registro y brindar seguridad jurídica a todos los actos mercantiles que realicen tanto personas jurídicas como individuales en el país.

### **1.6.3 Congreso de la República de Guatemala. Decreto 1441. Código de Trabajo y sus reformas**

Regula todo lo relacionado a los contratos laborales entre colaboradores y la empresa, salarios, jornadas, descansos y el trabajo de menores de edad. Las obligaciones y derechos tanto de patrono como de colaboradores y la higiene

y seguridad en el trabajo ejecutado por los individuos en la empresa de pastas y betunes para calzado.

El ministerio de trabajo es el ente encargado de velar por que se cumpla todo lo preceptuado en este marco legal.

#### **1.6.4 Congreso de la República de Guatemala. Decreto 10-2012. Ley de actualización tributaria, Libro I Impuesto Sobre la Renta y sus reformas**

De acuerdo a lo establecido en este decreto los contribuyentes que tributen rentas de actividades lucrativas pueden afiliarse a los siguientes regímenes: El Régimen sobre utilidades mismo que estipula que debe pagarse un 25% sobre la renta imponible y el régimen opcional simplificado sobre ingresos indica que debe pagarse sobre el total de ingresos obtenidos por el contribuyente previamente deducidos los ingresos exentos aplicando una tarifa de 5% para los primeros Q.30,000.00 de ingresos mensuales, si los ingresos son mayores debe considerarse una tarifa fija de Q.1,500.00 para los primeros Q.30,000.00 y 7% sobre la diferencia. Este decreto especifica el impuesto al que esta afecta la empresa de pastas y betunes para calzado así como las obligaciones y derechos que tiene al elegir un régimen.

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

Este decreto establece un impuesto indirecto del 12% derivado de la comercialización de bienes que ofrece la empresa. Los documentos legales que se utilizan para efectuar las compras y ventas son: Facturas, notas de crédito, notas de débito, facturas especiales, pólizas de importación y exportación.

La empresa de pastas y betunes para calzado está obligada a reportar mensualmente IVA pagado en las compras y el IVA cobrado en las ventas. La diferencia entre ambos valores es lo que se paga a la SAT.

#### **1.6.6 Congreso de la República de Guatemala. Decreto 73-08. Ley de Impuesto de Solidaridad**

El impuesto de solidaridad es un impuesto que deben pagar las empresas que realizan actividades mercantiles en el país. La tarifa impositiva es del 1% sobre la renta imponible y se paga dentro del mes siguiente a finalizado cada trimestre.

#### **1.6.7 Congreso de la República de Guatemala. Decreto 42-92. Ley de Bonificación Anual para trabajadores del sector privado y público y sus reformas**

Este decreto señala que todo trabajador tiene derecho a una prestación que consiste en una remuneración adicional pagadera la primera quincena de julio del año en curso. Esta remuneración es equivalente a un sueldo, mismo que puede ser completo si se ha laborado un año y parcial si tiene menos de un año de labores.

#### **1.6.8 Congreso de la República de Guatemala. Decreto 76-78. Ley reguladora de la prestación del aguinaldo para trabajadores del sector privado y sus reformas**

Hace referencia a la prestación adicional anual que el trabajador recibe por año de trabajo. Se hace efectiva la última quincena de diciembre y es igual a un salario por año de forma completa si se labora el año y de manera parcial si se labora menos del año.

### **1.6.9 Congreso de la República de Guatemala. Decreto 78-89. Ley de Bonificación Incentivo sector privado y sus reformas**

A todo colaborador se debe cancelar la cantidad de Q250.00 mensuales. La empresa de pastas y betunes cancela esta prestación de manera proporcional es decir Q125.00 en la primera quincena y Q125.00 en la segunda quincena del mes. Este incentivo lo reciben los colaboradores del área administrativa, ventas y producción.

### **1.6.10 Congreso de la República de Guatemala. Decreto 295. Ley orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y sus reformas**

Este decreto regula todo lo referente a los derechos y obligaciones del patrono y colaboradores en materia de seguridad social. Las cuotas laborales que deben retenerse y los pagos de cuotas patronales que deben presentarse en las fechas establecidas. Las suspensiones de los trabajadores en caso de accidentes, enfermedades comunes, maternidad, vejez, invalidez y sobrevivencia.



## **CAPÍTULO II**

### **CUENTAS POR COBRAR**

“Las cuentas por cobrar representan la concesión de crédito de la empresa a sus clientes. La concesión de crédito a los clientes es un costo por hacer negocios. Al mantener su dinero inmóvil en cuentas por cobrar, la empresa pierde el valor del dinero en el tiempo y corre el riesgo del incumplimiento por parte de los clientes. A cambio de incurrir en estos costos, la empresa puede ser competitiva, atraer y conservar clientes y además mantener y mejorar las ventas y utilidades” (20:561)

“Las cuentas por cobrar no son más que créditos que se otorgan a los clientes al concederles un tiempo razonable para que paguen los artículos comprados después de haberlos recibidos” (03:561)

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

Es el nombre que se atribuye a la cuenta en la cual se registran los incrementos y los recortes adheridos a la venta de bienes o servicios.

Son todos los derechos de cobro de una entidad convertibles en dinero, mercancías y/o servicios. En las cuentas por cobrar se incluyen actividades que realiza una entidad para la recuperación del precio de los productos y/o servicios que fueron proporcionados mediante el uso del crédito.

Por su naturaleza las cuentas por cobrar pueden ser originadas por venta de productos o servicios prestados al crédito a clientes. Créditos a deudores diversos y cuentas por cobrar documentadas.

“Constituyen fondos comprometidos. Esto significa una ampliación de los mismos en forma directa del efectivo que debería percibirse de las ventas al crédito” (33)

Para que una entidad reconozca una cuenta por cobrar de acuerdo a lo dispuesto en la sección 11 de NIIF para las Pymes; este instrumento financiero debe cumplir con las siguientes condiciones.

- Los rendimientos para la entidad sobre el instrumento puede ser un importe fijo, estar sujetos a una tasa fija o una tasa variable.
- No contiene cláusulas contractuales que pudieran inducir que la entidad pierda el importe principal y cualquier interés atribuible al periodo corriente o a periodos anteriores
- Las cláusulas contractuales que permiten al cliente pagar anticipadamente un instrumento de deuda o permitan que la entidad lo devuelva al emisor antes de la fecha de vencimiento, no están condicionadas a sucesos futuros.
- No existe un rendimiento condicional o una cláusula de reembolso excepto para el rendimiento de la tasa variable y para la cláusula de reembolso.

## **2.2 Objetivos de las cuentas por cobrar**

- Maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión
- Proporcionar información cuantificada referente al monto total pendiente de recuperar a clientes

## **2.3 Características de las cuentas por cobrar**

- Constituyen un sub grupo de las cuentas del activo de conformidad con la estructura del estado de situación financiera de la empresa

- Son cobros pendientes de recuperar
- Los saldos se originan por la venta de mercadería o prestación de servicios del giro normal de la empresa al crédito
- Se reconoce que son saldos que se recuperaran en menos de 1 año

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

Las cuentas por cobrar se clasifican de acuerdo a su exigibilidad y a su origen.

### **De acuerdo a su exigibilidad**

Las cuentas por cobrar considerando el plazo de vencimiento se dividen en:

- **A corto plazo:** Se presentan como activo corriente y su vencimiento es en un plazo no mayor a un año.
- **A largo Plazo:** Se presentan como activo no corriente y su vencimiento es en un plazo mayor a un año.

### **De acuerdo a su origen:**

Las cuentas por cobrar considerando su origen o naturaleza se dividen en:

#### **➤ Clientes (Comerciales)**

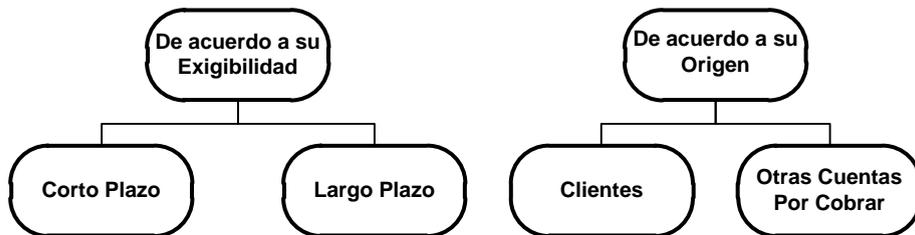
Presentan las cuentas por cobrar a raíz de la venta de mercancías o prestación de servicios de conformidad con el giro normal de la empresa.

#### **➤ Otras cuentas por cobrar**

Surgen a raíz de préstamos otorgados a los accionistas, colaboradores y funcionarios, estas transacciones son ajenas al giro normal de la empresa.

**Figura No. 2**

**CLASIFICACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR**



**Fuente: Elaboración propia**

### **2.5 Exigibilidad de las cuentas por cobrar**

“Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como efectivo, y por lo tanto pueden ser cobrados.” (04:04)

La concesión de créditos se efectúa en periodos cortos con el fin de recuperar lo antes posible la cartera. La implementación de normas adecuadas permite que la gestión de cobranza sea efectiva y en el menor tiempo posible, de esta manera se reduce el nivel de perdidas como consecuencia del surgimiento de cuentas incobrables o de dudosa recuperación. Al conceder crédito la empresa comerciante tiene el derecho de exigir el pago en el tiempo acordado y de acuerdo a los términos fijados con el cliente.

## **2.6 Documentos legales en las cuentas por cobrar**

### **a) Contratos mercantiles.**

El código de comercio al referirse a los contratos mercantiles en el artículo 669 dice literalmente:

Las obligaciones y contratos mercantiles se interpretaran, ejecutaran y cumplirán de conformidad con los principios de verdad sabida y buena fe guardada, a manera de conservar y proteger las rectas y honorables intenciones y deseos de los contratantes, sin limitar con interpretación arbitraria sus efectos naturales.

### **b) Factura**

La factura es el documento que utilizan las empresas para vender los bienes y/o servicios al crédito o contado. Este documento contiene los datos de los artículos o servicios objeto de transacción.

Actualmente varias empresas realizan transacciones comerciales al crédito sin ejecutar un análisis formal aunado a esto tampoco firman un contrato mercantil en el cual existan obligaciones y derechos de ambos lo que contribuye a elevar el nivel de riesgo en la cobranza.

### **c) Factura cambiaria.**

“La factura cambiaria es el título de crédito que en la compraventa de mercaderías el vendedor podrá librar y entregar o remitir al comprador y que incorpora un derecho de crédito sobre la totalidad o la parte insoluta de la compraventa. El comprador estará obligado a devolver al vendedor debidamente aceptada, la factura cambiaria original. No podrá librar factura

cambiaría que no corresponda a una venta efectiva de mercaderías entregadas, real o simbólicamente.” (8:102)

Las facturas cambiarias libradas o copias deben ser conservadas por el vendedor durante 5 años de manera ordenada. Deben contener: El número de orden del título librado, el nombre y dirección del comprador, el nombre y características principales de las mercaderías así como el precio unitario y total de las mismas.

**d) Nota de crédito:**

Es un documento que emite una empresa el cual da lugar a un saldo a favor del comprador. Este documento es utilizado cuando existen errores o rectificaciones en la facturación.

Aplica en las siguientes situaciones:

“Devoluciones, anulaciones o descuentos sobre operaciones ya facturadas.”  
(12:50)

**e) Nota de débito:**

Es un documento que emite una empresa para informar a su cliente que se le ha cargado un determinado valor a su cuenta. Este documento incrementa el saldo de la deuda

La nota de débito aplica en las siguientes circunstancias:

“Para aumentos del precio o recargos sobre operaciones ya facturadas”  
(12:50)

Las facturas, facturas especiales, facturas de pequeño contribuyente, notas de crédito y débito deben contener como mínimo los requisitos, datos y características siguientes:

“Los documentos llevaran impreso: El rango numérico autorizado, el número y la fecha de emisión de la resolución de autorización, el plazo de vigencia, el nombre, denominación o razón social y el NIT de la imprenta encargada de la impresión de los documentos, que esté debidamente inscrita y activa en el registro fiscal de imprentas de la Administración Tributaria.

La vigencia de estos documentos tienen como plazo dos años contados a partir de la fecha de la resolución de autorización cuando se trata de segunda impresión, en el caso de que la autorización sea de primeros documentos la vigencia perdura un año computado de la misma manera.”  
(12:102)

## **2.7 Contabilización de las cuentas por cobrar**

Con la generación de la factura el sistema automáticamente carga la cuenta corriente de clientes, posteriormente el departamento de cobros verifica que los bienes efectivamente fueron entregados y aceptados con la factura firmada por el cliente.

Dentro de las cuentas por cobrar una de las partidas más importante es la cuenta clientes generada por las ventas efectuadas al crédito.

La cuenta clientes se carga por el monto de la factura y se abona con los pagos que realizan. El saldo deudor de la cuenta es el derecho que la empresa tiene para ejecutar la labor de cobranza.

El conceder créditos a los clientes lleva implícito un riesgo, para disminuir el impacto de ese riesgo se crea una estimación de cuentas incobrables que se considera no cancelaran los clientes.

A pesar de realizar la labor de investigación y análisis de crédito de los clientes las empresas se enfrentan ineludiblemente al riesgo de no recuperar en su totalidad el monto otorgado, por diversas razones un determinado grupo de clientes no cumplen con la obligación de cancelar en los términos pactados con la administración, independientemente de la gestión de cobros que se realiza siempre existe el riesgo por lo que se debe crear dicha estimación.

La estimación de cuentas incobrables es una cuenta reguladora del activo cuyo propósito es reducir las cuentas por cobrar a un valor realizable. De acuerdo a la severidad de las políticas de crédito y gestión de cobros es posible reducir o aumentar el riesgo sin embargo, en ningún momento se puede eliminar completamente la amenaza.

Existen dos maneras de contabilizar las cuentas incobrables:

### **2.7.1 Por antigüedad de saldos:**

De acuerdo a este método se considera una ponderación mayor a los saldos más antiguos. Tomando en cuenta que no se puede dar el mismo trato a una deuda de días que a una deuda de meses precisamente por el tiempo transcurrido y el riesgo que implica.

### **2.7.2 Porcentaje de las ventas o del saldo de la cuenta clientes**

Se calcula un porcentaje de los clientes que se considera no van a cancelar su deuda. El cálculo puede ser sobre las ventas realizadas o bien sobre la cuenta clientes.

Como consecuencia de la problemática generada dentro de las empresas ante la incapacidad de recuperar las cuentas por cobrar en su totalidad existe un marco legal que indica las directrices a seguir para registrar contablemente las cuentas incobrables.

“Las cuentas incobrables siempre que se originen en operaciones del giro habitual del negocio y únicamente por operaciones con sus clientes; sin incluir créditos fiscales o préstamos a funcionarios y colaboradores o a terceros, y que no se encuentren garantizados con prenda o hipoteca y se justifique tal calificación mediante los documentos o registros generados por un sistema de gestión o cobranza administrativa, que acrediten los requerimientos de cobros hechos, o de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente, antes de que opere la prescripción de la deuda o que la misma sea calificada de incobrable “(15:05)

### **2.8 Facturación al crédito**

“Cuando una empresa vende mercancías a un cliente que indica que va a pagar en el plazo establecido, se dice que se realizó una venta al crédito. Este tipo de operación se registra de acuerdo a la factura que se envía al cliente y donde se hace constar los bienes vendidos y el precio” (23:184)

El libro de ventas se utiliza para efectuar el registro de las facturas que se emiten a clientes que son sujetos de crédito y que previamente se han sometido a un análisis para obtener este beneficio.

## 2.9 Facturación al contado

La facturación al contado se realiza cuando los clientes hacen efectivo el pago a través de depósitos previo a la entrega de los bienes o la prestación de servicios o en el momento en que se le llevan los bienes o se prestan los servicios el cliente liquida en efectivo o a través de cheque. Este proceso se ejecuta porque en algunos casos los clientes no son sujetos de créditos o simplemente porque no se sienten atraídos por las deudas.

## 2.10 Política de crédito

“La política de crédito de la compañía es importante para el desempeño de la organización. No solamente es el plan detallado de cómo se comunica y como trata a sus clientes, la forma de saber quiénes son, cuanto pueden comprar y como pagaran.” (16:25)

El éxito o fracaso de una empresa se genera principalmente por la demanda de los bienes o servicios de la misma. Mientras más altas sean las ventas más altas serán las utilidades. Sin embargo las ventas dependen de varios factores entre los que se encuentra la política de crédito que la empresa utiliza.

“Una política crediticia adecuada debe designar claramente a la persona que toma la decisión de crédito” (21:45)

La política de crédito considera lo siguiente:

- **Periodo de crédito:** Consiste en el plazo que la empresa concede a sus clientes para que cancelen su cuenta.
- **Normas de crédito:** Establece los requisitos que los clientes deben tener para ser aceptados como sujetos de crédito.

- **Política de cobranza:** Se refiere a la rigidez que se ejerce sobre los clientes en el seguimiento del cobro.
- **Descuentos:** Se refiere a los tipos de descuentos que se ofrecerán a los clientes para recuperar la cartera en el menor tiempo.

“Los analistas de crédito utilizan con frecuencia las Cinco C del crédito para centrar su análisis en los aspectos principales de la solvencia de crédito de un solicitante.

- **Carácter:** El registro del incumplimiento de las obligaciones pasadas del solicitante (Financiero, contractual y moral). El historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante, se utilizan para evaluar su reputación.
- **Capacidad:** La posibilidad del solicitante para reembolsar el crédito requerido. El análisis de los estados financieros, destacando las razones de liquidez y endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante.
- **Capital:** La solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario.
- **Garantía:** La cantidad de activos que el solicitante tiene disponible para asegurar el crédito.

- **Condiciones:** El ambiente de negocios y económico actual, así como cualquier circunstancia peculiar que afecte a alguna de las partes de la transacción de crédito.” (20:561)

## **2.11 Cobranza**

Es el proceso mediante el cual se recupera la inversión que una empresa o persona individual hace al crédito, basada en el derecho que tiene de recibir el pago por parte del acreedor y la obligación de pagar por parte del deudor

Una venta no está totalmente efectuada hasta no haber sido cobrada. En ocasiones las empresas fracasan como consecuencia de la falta de normas y políticas de cobranza.

Las estrategias de cobro mejor desarrolladas son utilizadas por empresas grandes, principalmente porque en su mayoría tienen el personal especializado para desempeñar esta función, sin embargo ello no significa que las empresas de menor tamaño no puedan asignar esta responsabilidad de manera adecuada.

## **2.12 Aspectos generales de la cobranza**

La cobranza debe ser Adecuada, oportuna y completa.

### **a) Adecuada**

Para efectuar una correcta cobranza debe considerarse al deudor de acuerdo al cumplimiento en sus pagos. La firmeza de la cobranza debe ser de acuerdo al tipo de cliente de que se trate.

## b) Oportuna

La cobranza se debe efectuar en el día y hora señalada con el fin de evitar que otras empresas efectúen su labor antes y los clientes se queden sin fondos para cumplir con su obligación para con la empresa.

## c) Completa

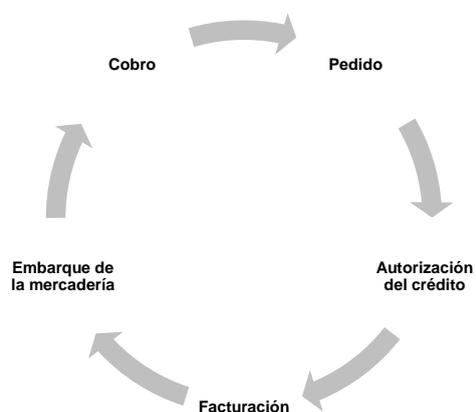
La recuperación completa de la cartera de la empresa es responsabilidad del departamento de crédito o del Encargado de cobros.

### 2.13 Objetivo de la cobranza

“El objetivo de la cobranza es cerrar el círculo de la venta, el cual se expresa de la siguiente manera:” (25:11)

**Figura No. 3**

#### **OBJETIVO DE LA COBRANZA**



Fuente: Estrategias de cobranza (época de crisis)

## **2.14 Políticas de cobranza**

“Las políticas de cobro de una empresa, son los lineamientos que está sigue para recuperar sus cuentas por cobrar a su vencimiento. Las políticas de crédito deben ser flexibles, dinámicas y sobre todo cambiantes, de acuerdo a las características del mercado, para el que está enfocado. Estas políticas son la base para la buena administración de la cartera de clientes, ya que de ellas depende el éxito o fracaso de una empresa.” (25:19)

## **2.15 Normas de cobranza**

“Las normas de cobranza permiten identificar la forma en que el cliente debe liquidar su compra. Si se proporcionan créditos a que tiempo debe cancelarse, en qué fecha se cubrirán los abonos, cuales son las formas de pago que acordó el cliente al momento de la compra”. (34)

## **2.16 Instrumentos o herramientas para mantener la cartera al día**

Existen varios instrumentos o herramientas para que una empresa mantenga la cartera al día. Entre ellos los siguientes:

Análisis de antigüedad de saldos, descuentos por pronto pago, envío de estados de cuenta, cancelación de crédito, cartas de cobranza, llamadas telefónicas, visitas personales.

## **2.17 Proceso de cobranza**

El proceso de cobranza está constituido por una serie de pasos, los que por ser habituales se realizan de manera rutinaria. Tales pasos son:

### **2.17.1 Preparación de la cobranza.**

“La preparación de la cobranza debe hacerse el día anterior o a primera hora del día siguiente. La misma debe separarse considerando lo siguiente.” (26:47)

- Si será hecha directamente por la oficina, o bien a través del cobrador
- Por zonas, lo que corresponde a cada cobrador, si son varios.
- Si el local o extranjera
- A través de los bancos
- Por el departamento de ventas
- Por medio de abogados
- A través de agencias de cobro.

Luego de determinar lo que se cobrara, se elabora la cobranza en original y copia. El original se le entrega al cobrador y la copia queda en poder de créditos.

### **2.17.2 Entrega de la cobranza**

“La cobranza debe entregarse viendo que el cobrador verifique con sumo cuidado que todas las facturas o envíos, recibos de caja, cheques estén correctamente anotados en la guía de cobros. Al momento de hacer entrega de la cobranza es importante poner en conocimiento del cobrador todos los detalles relativos al cobro e informar acerca de la ubicación exacta de los clientes difíciles de localizar.” (25:51)

### **2.17.3 El trabajo del cobrador**

“El trabajo del cobrador en su labor de recuperar las cuentas y documentos por cobrar comprende lo siguiente.” (25:53)

- Enrutamiento
- Tomar nota de las incidencias de la cobranza
- Investigar por qué una cuenta no es pagada
- Los avisos de la visita del cobrador
- Comunicación del cobrador con la empresa
- Localización de deudores

#### **2.17.4 Recepción de la cobranza**

Al recibir la liquidación del cobrador, se coteja la cobranza efectuada contra la guía correspondiente. Debe tener lo siguiente:

- Cheques, depósitos y efectivo recibidos
- Documentos pagados y no pagados
- Recibos de caja

#### **2.18 Informes que se generan en cuentas por cobrar**

“No existe un patrón fijo de conducta en las empresas en relación con el número y detalle de los informes que deben producirse, debido a que varía de una empresa a otra, sin embargo, los más comunes son los siguientes” (25:80)

##### **2.18.1 Informe diario de cobranza**

Se refiere al total de efectivo recuperado por la empresa. Cualquiera que sea el conducto u origen del mismo.

##### **2.18.2 Rotación de la cartera o días de venta en cartera**

Este informe se refiere al tiempo que tardan las cuentas por cobrar en volverse efectivo.

### **2.18.3 Análisis de antigüedad de saldos**

El análisis de antigüedad de saldos puede elaborarse de manera semanal, quincenal, mensual o de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa

### **2.18.4 Cuentas de cobro difícil**

Es recomendable elaborar un informe con la información del deudor, número de factura o envió, fecha de emisión del documento y vencimiento, el monto del documento con el fin de llevar control de las cuentas que están en esta categoría y tomar las decisiones pertinentes para su recuperación.

### **2.18.5 Casos de deudores que hubieren caído en suspensión o pagos o quiebra**

Este informe debe elaborarse inmediatamente después del conocimiento del suceso, mismo que se deriva o surge de un informe anterior.

### **2.18.6 Juicios en trámite**

Es recomendable informar mensualmente o de acuerdo a las circunstancias acerca de la situación en qué se encuentran los clientes con el fin de evitar atrasos en la recuperación de las cuentas.



## **CAPÍTULO III**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR Y EL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

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

“Es el profesional universitario, que en forma individual o asociada, presta sus servicios de manera dependiente o independiente a distintas empresas, sean estas públicas o privadas, con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros, que sirvan a la toma de decisiones”. (26:2)

Es el profesional encargado de emitir una opinión objetiva con respecto a los estados financieros elaborados de acuerdo a principios y normas vigentes, cuyo fin es proporcionar información fidedigna a la gerencia. Para ello se requiere de preparación académica encaminada al diagnóstico, diseño, implementación y evaluación de diversos sistemas y controles.

El servicio de auditar estados financieros es única y exclusivamente del Contador Público y Auditor.

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

- Es el profesional universitario experto en Auditoría, contabilidad, impuestos, sistemas de procedimientos, contraloría, finanzas y otros.
  
- Su preparación incluye materias como: Contabilidad, Auditoría, Control Interno, Costos, Presupuestos, Sistematización. Materias complementarias como: Matemáticas, Estadística, Administración, Economía y Derecho.

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

El Contador Público y Auditor debe reunir determinadas cualidades con el fin de desempeñar eficientemente su trabajo. Entre las que se pueden mencionar sin que el orden influya en el grado de importancia:

- Integridad
- Objetividad
- Capacidad analítica
- Comunicación
- Investigación
- Supervisión y atención simultaneo de problemas
- Madurez
- Responsabilidad
- Lógica

### **3.4 Código de ética -Federación Internacional de contadores - IFAC-**

El código de ética contiene tres partes. La parte A establece los principios fundamentales de ética profesional y proporciona un marco conceptual. Las partes B y C describen el modo en que se aplica el marco conceptual en determinadas situaciones. Ofrece ejemplos de salvaguardas que pueden ser adecuados para hacer frente a las amenazas que se presenten en relación con el cumplimiento de los principios fundamentales. También describen situaciones en las que no se dispone de salvaguardas para hacer frente a dichas amenazas.

#### **3.4.1 Principios fundamentales de la ética profesional**

El profesional debe cumplir con los siguientes principios:

- **Integridad:** Ser franco y honesto en todas las relaciones profesionales y empresariales.
- **Objetividad:** No permitir que prejuicios, conflicto de intereses o influencia indebida de terceros prevalezcan sobre los juicios profesionales o empresariales.
- **Competencia y diligencias profesionales:** Mantener la aptitud y conocimientos profesionales al nivel necesario para asegurar que el cliente o la entidad para la que trabaja reciba un servicio profesional competente basado en los últimos avances de la práctica, de la legislación de las técnicas y actuar con diligencia y de conformidad con las normas técnicas y profesionales aplicables.
- **Confidencialidad:** Respetar la confidencialidad de la información obtenida como resultado de relaciones profesionales y empresariales y, en consecuencia, no revelar dicha información a terceros sin autorización adecuada y específica, salvo que exista un derecho o un deber legal o profesional de revelarla, ni hacer uso de la información en provecho propio o de terceros.
- **Comportamiento profesional:** Cumplir las disposiciones legales y reglamentarias aplicables y evitar cualquier actuación que pueda desacreditar a la profesión.

### **3.4.2 Amenazas y salvaguardas**

Las amenazas pueden ser originadas por una amplia gama de relaciones y de circunstancias, las mismas pueden comprometer el cumplimiento de más

de un principio fundamental. Las amenazas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Amenaza de interés propio:** Se refiere a que un interés financiero o de otro tipo influyan de manera inadecuada en su juicio.
- **Amenaza de autorrevisión:** Amenaza de que el profesional no evalúe adecuadamente los resultados de un estudio realizado tiempo atrás por el o por un miembro de la firma a la cual representa.
- **Amenaza de abogacía:** Amenaza de que un profesional promueva la posición de un cliente al punto de perder su objetividad.
- **Amenaza de familiaridad:** Se refiere a la existencia de una relación prolongada o estrecha del profesional con un cliente o con la entidad para la que trabaja que provoque que el mismo sea demasiado afín a sus intereses.
- **Amenaza de intimidación:** Se refiere a las presiones reales o percibidas que influyan en la actuación del profesional.

**Las salvaguardas** son actuaciones u otras medidas que pueden eliminar las amenazas o reducirlas a niveles aceptables. Dichas salvaguardas se dividen en dos categorías:

- Salvaguardas instituidas por la profesión o por las disposiciones legales y reglamentarias y,
- Salvaguardas en el entorno del trabajo

### **3.4.3 Conflicto de intereses**

Cuando se presenta un conflicto de intereses se suscita una amenaza relacionada con los principios fundamentales. Las amenazas pueden generarse en las siguientes circunstancias:

- El profesional efectúa una actividad profesional relacionada con una determinada situación para dos o más partes que están en conflicto.
- Los intereses del profesional con respecto a una situación y los de la parte para la que realiza un trabajo profesional relacionada a esa situación están en conflicto.

### **3.5 Definición de manual**

“Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.”(27:194)

“Instrumento administrativo de carácter informativo, en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una unidad administrativa o de una empresa en su conjunto, normalizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.

Describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con las atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señala quien, como, cuando, donde y para qué han de

realizarse estas actividades. Este tipo de manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas” (01:23)

### **3.6 Objetivos de los manuales**

Los manuales de procedimientos tienen como fin alcanzar objetivos.

- “a) Presentar una visión en conjunto de la organización.
- 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) Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones debido a que evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- e) Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- f) Promover el aprovechamiento racional de los recursos disponibles.”  
(17:244)

### **3.7 Tipos de manuales**

#### **3.7.1 Manuales generales**

Son documentos que tienen información general, de acuerdo a su naturaleza, sector y giro en que se desarrolla.

### **3.7.2 Manuales específicos**

Se concentran en las áreas individuales de las organizaciones normalmente incluyen la descripción de puestos de las mismas.

## **3.8 Fases o etapas del manual**

### **3.8.1 Planificación del trabajo**

En esta etapa se establece sobre quien o quienes recaerá la responsabilidad de diseñar, implementar y actualizar el manual con la finalidad de obtener uniformidad en el contenido y presentación.

Es imprescindible definir una estrategia con el fin de identificar las fuentes de información, actividades que se ejecutarán, el alcance del trabajo, los recursos y los instrumentos que se requieren.

### **3.8.2 Búsqueda de la información**

Se refiere a la identificación de fuentes primarias y secundarias de información: Archivos generales o específicos, personal de nivel operativo, medio o directivo, y mecanismos de información de donde pueden obtenerse datos.

### **3.8.3 Análisis de la información**

En esta fase se revisa minuciosamente la información recopilada con la finalidad de establecer características, relaciones y mejoras a través de cuestionamientos sobre que, trabajo se hace, como, donde, cuando, quien, porque, para que y con qué.

#### **3.8.4 Elaboración del manual**

De acuerdo a la información recopilada y analizada se integran los elementos de manera lógica y secuencial con el propósito de crear un documento constituido por las actividades de los colaboradores de la empresa.

#### **3.8.5 Validación**

La información obtenida a través de los colaboradores y áreas de la empresa debe presentarse a las personas entrevistadas para que validen la información que proporcionaron en la etapa de investigación.

#### **3.8.6 Autorización**

El manual debe someterse a la aprobación del responsable elegido de elaborarlo. Seguidamente de autorizado el manual, el responsable debe de divulgar en todos los niveles jerárquicos de la organización el fin y beneficios que se obtendrán con el uso del mismo.

#### **3.8.7 Difusión y distribución**

Es conveniente definir los medios o canales que se utilizaran para presentar y comunicar adecuadamente a todos los colaboradores el manual, de manera que la recepción del mismo sea comprensible e interpretado correctamente.

#### **3.8.8 Revisión y actualización**

La utilidad del manual se encuentra en la certeza de los datos, por lo que es conveniente que el mismo se mantenga actualizado. La revisión periódica del mismo constituye un elemento indispensable para mantener información renovada.

### **3.9 Manual de normas y procedimientos**

El manual de normas y procedimientos es un documento del sistema de control interno, el que se detalla la información ordenada, sistematizada e integral de las actividades diarias; en el mismo se proporcionan las instrucciones y responsabilidades de acuerdo a las políticas, funciones, normas y procedimientos de las diversas operaciones que se realizan en la empresa.

Los manuales de normas y procedimientos constituyen un documento y tienen como finalidad reunir la información de manera secuencial, lógica y detallada de las operaciones concatenadas que forman una unidad y que le permite realizar las funciones, actividades o tareas concretas de una organización; así también de las personas que participan y de las áreas administrativas para facilitar el trabajo y hacerlo más eficiente y eficaz. Los manuales contribuyen a uniformar y controlar las operaciones rutinarias de manera que se evite alterar los procedimientos de acuerdo a las condiciones de trabajo.

“La estandarización de los procedimientos de trabajo de la empresa se realiza para que toda persona que ingrese a laborar pueda fácilmente incorporarse y entender cómo realizar sus actividades.” (22:142)

La descripción de los procedimientos de las actividades rutinarias en los diferentes niveles jerárquicos permite reducir fallas y negligencias e incrementar los niveles de productividad lo que conlleva a alcanzar metas y objetivos de las organizaciones de manera efectiva.

### **3.9.1 Definición de Norma**

“Conjunto de principios por lo que se rigen todas las decisiones administrativas, para que el progreso y desarrollo de la empresa se dirijan”  
(31)

### **3.9.2 Definición de procedimiento**

“Es la guía detallada que muestra como dos o más personas realizan un trabajo dentro de la organización”. (01:71)

Es una serie de actividades relacionadas entre sí y ordenadas de manera secuencial que muestran la forma establecida en que se ejecuta un determinado trabajo a la vez que va explicando de manera clara y precisa ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? se realizan cada una de las mismas.

## **3.10 Estructura del procedimiento**

Los procedimientos contienen la siguiente información

### **3.10.1 Objetivo**

El propósito que se pretende alcanzar con la realización de las actividades que integran el procedimiento.

### **3.10.2 Áreas de aplicación o alcance del procedimiento**

Se refiere al campo de aplicación indicando las funciones, áreas, sectores o personas a las que puede afectar el procedimiento.

### **3.10.3 Responsables**

Los encargados de preparar y realizar las actividades que se describen en el procedimiento.

### **3.10.4 Normas de operación**

Lineamientos de observancia obligatoria en la ejecución del procedimiento cuya característica principal es rígida en su aplicación.

### **3.10.5 Concepto**

Términos técnicos o formatos que se emplean en el procedimiento, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta.

### **3.10.6 Procedimiento**

Parte donde se describe la actividad de manera lógica y secuencial que realiza una unidad responsable. Este apartado es el más importante y el que ocupa un espacio considerable.

## **3.11 Características de los manuales de normas y procedimientos**

Los manuales de normas y procedimientos deben de reunir las siguientes características:

### **3.11.1 Obligatoriedad**

El contenido del manual de normas y procedimientos es de carácter obligatorio para todos los niveles jerárquicos de la organización en los cuales tiene aplicación.

### **3.11.2 Flexibilidad**

El manual de normas y procedimientos no es un documento rígido, incapaz de modificarse. Por el contrario este debe revisarse constantemente, actualizarse, modificarse y comunicar los cambios a todos los mandos de la organización con el fin de evitar malas interpretaciones o infracciones al mismo.

### **3.11.3 Fácil aplicación**

Este documento debe redactarse de manera sencilla sin escudriñar los términos y describir de forma lógica y secuencial las actividades rutinarias de la empresa de manera que sea comprendido por los colaboradores desde el nivel inferior hasta los de máxima autoridad.

### **3.11.4 Incremento de eficiencia**

El diseño de procedimientos contribuye a combatir y eliminar actividades tediosas como consecuencia de papeleos innecesarios y autorizaciones exageradas que hacen que las operaciones sean deficientes y representen un mayor costo para la organización. Ayuda a eliminar duplicidad de tareas y a reducir tiempo de ejecución.

### **3.11.5 Indicador de desempeño**

A través de los manuales es posible evaluar el desempeño que un individuo realiza en un determinado puesto, principalmente porque al existir un detalle de las actividades que debería ejecutar puede ser medido contra las que realmente ejecuta y la manera en que las efectúa. Es posible determinar la eficiencia y eficacia en la elaboración de sus actividades así como las debilidades que existen en sus funciones.

### **3.12 Importancia de los manuales de normas y procedimientos**

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (17:244)

Los manuales constituyen una fuente formal y permanente de información y orientación sobre como ejecutar un trabajo en la empresa. A la vez que proporciona los lineamientos y mecanismos para la correcta aplicación.

### **3.13 Contenido de los manuales de normas y procedimientos**

No existe uniformidad, ni un patrón en el contenido y elaboración del manual de normas y procedimientos, sin embargo hay directrices generales que pueden utilizarse debido a que hay secciones que todo manual debe tener como mínimo.

#### **a) Identificación**

El manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos

- Logotipo de la empresa,
- Nombre de la empresa
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre
- Fecha de elaboración del manual
- Versión

- Clave de forma: Se deben de colocar las siglas de la unidad responsable de elaborar o utilizar el formulario, el número consecutivo de formulario.

Para leer con facilidad se coloca entre las siglas o números guión o punto.

## **b) Índice o Contenido**

Es el esquema en el cual se hace relación de los apartados que forman la estructura del documento.

## **c) Introducción.**

Es una breve explicación en la que se da a conocer la razón u objetivo del manual y el contenido del mismo. Indica de manera sintetizada la estructura del manual y el ámbito de aplicación.

## **d) Objetivos**

Incluye el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento

## **e) Alcance**

Se refiere a los puestos que participan en el procedimiento

## **f) Referencia**

Palabras o términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento.

## **g) Responsabilidades**

Es la unidad administrativa o el puesto que tiene a cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento

**h) Organigrama:** Es la estructura básica de la empresa, en la que de manera resumida se da a conocer la forma de organización, los niveles jerárquicos y por ende las relaciones directa o indirecta entre el personal de la misma.

**i) Gráficas:** (Flujogramas) Incluye los diagramas de flujo.

“Los diagramas de Flujo son una parte importante del desarrollo de métodos y procedimientos debido a que, por su sencillez gráfica, permite ahorrar muchas explicaciones”. (01:91)

Los diagramas de flujo se conocen también como fluxogramas en ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita.

**j) Estructura procedimental o procedimientos**

Es la presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento de la empresa.

**k) Formas (formularios o impresos)**

“Por lo general estas formas son rediseñadas o bien planificadas de acuerdo a las áreas o puestos involucrados. Aunado a esto debe de existir un instructivo en el cual se explique la forma. En las organizaciones existen formas y formatos de todos colores, en computadora, a mano, de imprenta, sin embargo, solamente unas cuantas organizaciones tienen identificados, estandarizados y controlados dichos documentos”. (01:94)

## **l) Instructivos**

Cuando las formas no incluyen instrucciones de llenado es importante considerar la elaboración de un instructivo que incluya el número de referencia, que corresponda al número consecutivo de la forma.

**m) Políticas y normas de la organización relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección, tales como:**

Planificación

Comunicaciones

Control

Desarrollo de personal

## **n) Glosario de términos**

Incluye la lista y explicación de los conceptos relacionados con el contenido.

### **3.14 La utilidad de los manuales de procedimientos**

La existencia de un manual de procedimientos permite que los colaboradores utilicen los procedimientos escritos y aumenten la productividad en sus tareas así como a mantener estándares en la ejecución de las mismas. El uso del manual permite reducir los costos de entrenamiento de personal de reciente ingreso y a minimizar el esfuerzo y tiempo colaborador en girar instrucciones.

### **3.15 El Contador Público y Auditor en la elaboración de un manual de normas y procedimientos**

El Contador Público y Auditor debe tener conocimiento amplio de la empresa en la cual se desenvuelve. El conocimiento de los departamentos, los procesos, las actividades cotidianas así como los documentos utilizados en los diferentes procedimientos contribuye a mejorar el control sobre las operaciones internas y externas y a reducir los riesgos.

La implementación de normas y procedimientos favorece la eficiencia y eficacia de las actividades cotidianas por lo que es necesario que tanto colaboradores como funcionarios conozcan y realicen su trabajo de acuerdo a las mismas. El monitoreo constante permite evaluar y efectuar mejoras en los puntos débiles por lo que es importante el seguimiento a la implementación y considerar que no son permanentes, en cualquier momento pueden sufrir cambios como consecuencia de nuevas operaciones o eliminación de actividades administrativas, financieras, fiscales, legales y contables.

El análisis de estados financieros no es la única actividad del profesional de Contaduría Pública y Auditoría también las actividades de asesoría gerencial, financiera, sistemática y administrativa derivado de la preparación técnica así como de la experiencia, investigación y actualización de conocimientos.

La preparación académica del Contador Público y Auditor, lo forma para el diagnóstico, diseño, implementación y evaluación de sistemas y controles relativos con la gestión administrativa, además de ser el responsable de emitir opinión respecto a la situación financiera de manera veraz.

El Contador Público y Auditor se dedica a manejar la información contable de una empresa o persona así como de realizar auditorías con el fin de generar

informes útiles para la toma de decisiones, sin embargo como valor agregado su formación le permite realizar actividades de carácter administrativo para desarrollar y facilitar la labor financiera.

La participación del profesional en la elaboración de manuales de normas y procedimientos permite mejorar el control interno de la institución en la que presta sus servicios.

A través del establecimiento de directrices sencillas, ordenadas y adecuadas de las actividades diarias, contribuye a ejecutar el trabajo eficientemente y orientarlo a alcanzar los objetivos de la empresa y cumplir la misión de la misma.

## **CAPÍTULO IV**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA DE PASTAS Y BETUNES PARA CALZADO (CASO PRÁCTICO)**

#### **4.1 Antecedentes de la empresa**

La Empresa Productos Para Calzado, S.A. se constituyó el 14 de agosto de 1,975 según escritura de constitución No. 41, conforme a las leyes que rigen la legislación del país. Fue fundada por la señora: Lucía Pérez, y está ubicada en la 160 avenida 90-580 Zona 1 de la ciudad de Guatemala. Se dedica a la fabricación de productos para el cuidado del calzado y está constituida como Sociedad Anónima, bajo las leyes tributarias vigentes.

Produce lo siguiente:

Pastas para calzado en 3 presentaciones:

Caja de 25 gramos en colores negro y café

Caja de 45 gramos en colores negro y café

Caja de 96 gramos en colores negro, café, neutro, amarillo, rojo y azul.

Betún líquido disponible en colores: Negro, café y blanco, este producto es envasado en frascos plásticos de 60 ml equivalente a un peso de 20 gramos cada uno.

Productos Para Calzado, S.A. inicio con la producción de pastas de 25 gramos en colores negro y café, y betunes de color negro, café y blanco en frasco de 60 ml, en el año 1985 ante la necesidad de diversificar su

producción como consecuencia del surgimiento de empresas similares, produjo pastas de 45 gramos en colores y 96 gramos en colores negro, café; posteriormente produjo pastas de 96 gramos en colores amarillo, rojo, azul y neutro.

Tiempo después se produjeron tintas de color negro y café mismas que son de uso efectivo para el cuidado del calzado. En el año 2004 se incursiono en la importación de tinta Ángelus, esta tinta es un producto especial para teñir cuero. En el año 1996 se realizaron las primeras exportaciones a El Salvador, dos años después se exporto a Honduras, Nicaragua y Costa Rica. El objetivo principal de la empresa es ofrecer productos de calidad para el cuidado del calzado a precios accesibles.

#### **ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA:**

Productos Para Calzado, S.A. es una empresa que se dedica a la elaboración de pastas y betunes para calzado de diferentes colores y a la comercialización de los mismos en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. A través de sus agentes de ventas a logrado llegar a pequeños segmentos del mercado Centroamericano.

A pesar de contar con personal de años actualmente la empresa Productos Para Calzado, S.A. se enfrenta a problemas derivados del manejo de la cartera, otorgamiento de crédito y recuperación de las cuentas por lo que es necesario analizar los procedimientos que se realizan, mejorarlos y estandarizarlos con el fin de hacerlos más eficientes y eficaces.

Actualmente la empresa no tiene un organigrama definido en el cual se aprecien claramente las líneas de mando. Sin embargo la dirección de la empresa está cargo de las siguientes gerencias y personas.

**Gerencia General:**

Licda. María Clemencia Aguilar

**Gerencia de Ventas:**

Byron Daniel Allende

**Gerencia de Producción:**

Federico Ruiz

**Gerencia Financiera:**

Yesenia Rabanales

**Gerencia de Recursos Humanos**

Daniela Fuentes

El personal clave de la empresa en el área de Cuentas por Cobrar es el siguiente:

**Contador General:**

Karina Pérez

**Encargada de Créditos y Cobros:**

Julissa Gómez

#### 4.2 Solicitud de servicios profesionales



Guatemala, 05 de enero de 2018.

Sres.  
De León & Asociados  
60 Ave. 100-040 zona 21  
Guatemala.

Estimados señores:

A través de la presente solicitamos sus servicios profesionales para la elaboración de un manual de normas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar que sea de utilidad en el manejo de las solicitudes y autorizaciones de crédito, antigüedad de saldos, cobros y cuentas incobrables.

La Junta Directiva de accionistas de la empresa Productos Para Calzado, S.A. dedicada a la elaboración de pastas y betunes para el cuidado del calzado, considera importante mejorar el área de cuentas por cobrar por lo que requerimos que se establezcan normas adecuadas que contribuyan el mejor desempeño de las actividades.

Atentamente,



**Lucia Pérez**  
Presidente

### 4.3 Propuesta de servicios profesionales



*De León & Asociados*

*Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing*

Guatemala, 10 de enero de 2018.

Señores:

Junta Directiva

Productos Para Calzado, S.A.

160 avenida 90-580 zona 1

Estimados Señores:

De acuerdo a su solicitud, sometemos a su consideración nuestra propuesta de servicios profesionales que ejecutaríamos, para realizar el levantado de información de los diversos procesos con el propósito de elaborar el manual de normas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar, según necesidades que se detecten de la empresa.

Para facilitar la comprensión de esta carta, la hemos separado en secciones que indican los diferentes aspectos de información que consideramos de interés para ustedes.

Agradecemos de antemano la confianza depositada en nosotros al permitirnos someter a su consideración esta propuesta, la que de ser aceptada, merecerá nuestro mejor esfuerzo y dedicación.

Atentamente,

**De León & Asociados**  
**Contadores Públicos y Auditores**

**Lic. Luis Felipe de León**  
**Socio Director**  
**Col. 13096**

## **I. Servicios a proporcionar**

Elaboraremos un manual de normas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar de la empresa “**Productos Para Calzado, S.A.**”

## **II. Cooperación deseada**

El trabajo a desarrollar y el tiempo a emplear por personal de esta Firma, dependerá en forma significativa de la cooperación que tengamos por parte del personal de la empresa, incluyendo la localización de documentación y la preparación de algunos análisis que creemos no justifiquen inversión de tiempo por nuestra parte.

En su oportunidad fijaríamos de común acuerdo con el Gerente General la forma y plazo en que nos serian proporcionados la información señalada en el párrafo anterior, así como otros datos e información necesarios para el desarrollo del trabajo, con objeto de estar en condiciones de entregar a ustedes el manual de normas y procedimientos.

## **III. Época de presentación de nuestros servicios profesionales**

El plan de trabajo para la ejecución del trabajo de campo será desarrollado en dos etapas de la manera siguiente:

Primera Etapa: La efectuaremos a partir de la tercera semana de enero de 2018, en esta etapa, evaluaremos los procedimientos actuales en el área de cuentas por cobrar y las normas establecidas a fin de identificar riesgos, debilidades y amenazas y detectar oportunidades y fortalezas que lleven al éxito de la misma.

Segunda Etapa: La efectuaremos a partir de la cuarta semana de enero de 2018, con el propósito de concluir el trabajo de revisión en lo referente a reconocimientos de campo.

Cabe mencionar, que participaremos en recolección de información directamente del personal. A través de entrevistas, cuestionarios e indagaciones soportaremos las pruebas que consideramos necesarias de acuerdo a las circunstancias.

#### **IV. Plan relativo al trabajo de gabinete y presentación del manual**

El trabajo de gabinete y el correspondiente a la elaboración del manual de normas y procedimientos se desarrollará de la siguiente manera:

Primera Etapa: lo concerniente a gabinete se realizará a partir de la primera semana de febrero, se analizará toda la información obtenida de la fuente directa durante el trabajo de campo, se depurará el borrador de los procedimientos esto previo a discutirlo con ustedes.

Segunda Etapa: Se procederá a elaborar el Manual de normas y procedimientos definitivo.

#### **V. Manual de normas y procedimientos a presentar**

Presentaremos como consecuencia del trabajo realizado lo siguiente:

- Manual de normas y procedimientos del área de cuentas por cobrar.

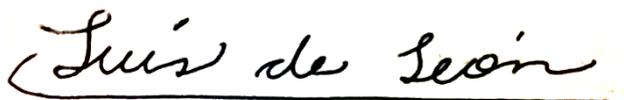
## **VI. Honorarios profesionales**

Basados en la definición de actividades a realizar y en el alcance del trabajo, hemos considerado el valor de nuestros servicios profesionales en treinta y tres mil ochocientos veinticuatro quetzales (Q.33,824.00), los cuales deberán ser cancelados contra presentación de nuestras facturas de la siguiente manera:

- 50% al ser aceptada la presente propuesta
- 50% al momento de entregar el manual de normas y procedimientos definitivo.

Atentamente,

**De León & Asociados  
Contadores Públicos y Auditores**

A handwritten signature in black ink that reads "Luis Felipe de León". The signature is written in a cursive style and is underlined with a solid black line.

**Lic. Luis Felipe de León  
Socio Director  
Col. 13096**

#### 4.4 Aceptación de servicios profesionales



**Productos Para Calzado, S.A.**

160 AVENIDA 90-580 ZONA 1

PBX. 3374-0677

GUATEMALA, C.A

Guatemala, 16 de enero de 2018.

Señores:

De León & Asociados  
60 Ave. 100-040 zona 10  
Guatemala.

Estimados Señores:

Por medio de la presente de acuerdo a la reunión de Junta Directiva de fecha 12 de enero del presente año, por unanimidad se resolvió la aceptación de la propuesta de servicios presentada con fecha 10 de enero de 2018, admitiendo en la misma todas las condiciones que se plasman.

En espera de su pronta comunicación con nuestro personal administrativo para el inicio de la misma.

Sin otro particular,



Lucía Pérez  
Presidente



*De León & Asociados*

*Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing*

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
INDICE DE PAPELES DE TRABAJO  
CUENTAS POR COBRAR**

<b>PT: A</b>	<b>1/1</b>
<b>Hecho por:</b>	<b>JDL</b>
<b>Fecha:</b>	<b>19/01/2018</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>ML</b>
<b>Fecha:</b>	<b>22/01/2018</b>

<b>NO.</b>	<b>PAPEL DE TRABAJO</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Narrativas	<b>B-1 a B-2</b>	<b>67-68</b>
2	Cuestionarios	<b>B-3 a B-7</b>	<b>69-79</b>
3	Entrevista	<b>B-8</b>	<b>80-82</b>
4	Cedula de deficiencia	<b>B-9</b>	<b>83-84</b>
5	Informe		<b>85-89</b>
6	Manual de normas y procedimientos de cuentas por cobrar de la empresa Productos Para Calzado, S.A.		<b>90</b>



*De León & Asociados*  
Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
PLANIFICACIÓN  
CUENTAS POR COBRAR**

<b>PT: B</b>	<b>Hoja: 1/6</b>
<b>Hecho por:</b>	<b>JDL</b>
<b>Fecha:</b>	<b>19/01/2018</b>
<b>Revisado Por:</b>	<b>ML</b>
<b>Fecha:</b>	<b>22/01/2018</b>

### **PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.**

**Firma de Auditoría:** De León & Asociados

**Trabajo solicitado:** Manual de normas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar de la Empresa Productos Para Calzado, S.A.

**Fechas clave:**

**Planificación:** Se llevara a cabo los primeros días de la tercera semana de enero 2018.

**Ejecución del trabajo:** La 3era y 4ta semana de enero se recopilará la información a través de indagaciones, cuestionarios y observaciones. A partir de la primera semana de febrero se analizará la información obtenida.

**Entrega de Informes:** Durante la tercera semana de febrero se presentará el borrador de la propuesta para someterla a consideración y esperar su aprobación o sugerencias generadas para el documento.

**Métodos de Evaluación:** La información se obtendrá través de: Cuestionarios, Entrevistas, Narrativas y Observación directa.



*De León & Asociados*

Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
PLANIFICACIÓN  
CUENTAS POR COBRAR**

<b>PT: B</b>	<b>Hoja: 2/6</b>
<b>Hecho por:</b>	<b>JDL</b>
<b>Fecha:</b>	<b>19/01/2018</b>
<b>Revisado Por:</b>	<b>ML</b>
<b>Fecha:</b>	<b>22/01/2018</b>

Elementos que permitirán realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa y determinar que, como, cuando y donde se realizan los procedimientos del área de cuentas por cobrar.

**Personal a Cargo:**

El equipo de trabajo es el siguiente:

<b>NOMBRE</b>	<b>INICIALES</b>	<b>PUESTO</b>
Lic. Luis F. de León	LDL	SOCIO DIRECTOR
Licda. María López	ML	SUPERVISOR DE AUDITORÍA
Licda. Julia de León	JDL	SENIOR DE AUDITORÍA

Cabe mencionar que el equipo asignado al encargo cuenta con la suficiente experiencia en el ramo.

**Preparación y consideración del informe:**

De León & Asociados presentara la propuesta, producto del análisis de toda la información recopilada para su respectiva revisión, discusión y aprobación.

**Honorarios:**

Los honorarios se establecen en base a las horas hombre invertidas por el personal staff. Para la elaboración del presente manual de normas y procedimientos del área de cuentas por cobrar se estimó un monto de treinta



*De León & Asociados*

Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
PLANIFICACIÓN  
CUENTAS POR COBRAR**

<b>PT: B</b>	<b>Hoja: 3/3</b>
<b>Hecho por:</b>	<b>JDL</b>
<b>Fecha:</b>	<b>19/01/2018</b>
<b>Revisado Por:</b>	<b>ML</b>
<b>Fecha:</b>	<b>22/01/2018</b>

y tres mil ochocientos veinticuatro quetzales exactos (Q.33,824.00), y que será cancelado al momento de presentar la factura correspondiente.

**Informe a entregar:**

Se entrega un informe en el cual se detalla la situación actual de las actividades que se realizan en el área de cuentas por cobrar de la empresa Productos Para Calzado, S.A.

Así mismo se entregara el manual de normas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar.

Atentamente,

f) 

Lic. Luis de León  
**Socio Director**



*De León & Asociados*

Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
PLANIFICACIÓN  
CUENTAS POR COBRAR**

<b>PT: B</b>	<b>Hoja: 4/6</b>
<b>Hecho por:</b>	<b>JDL</b>
<b>Fecha:</b>	<b>19/01/2018</b>
<b>Revisado Por:</b>	<b>ML</b>
<b>Fecha:</b>	<b>22/01/2018</b>

### OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

- 1 Establecer las actividades rutinarias en el área de cuentas por cobrar.
- 2 Determinar las responsabilidades de cada uno de los niveles jerárquicos en el área de cuentas por cobrar.
- 3 Analizar los actuales procedimientos y someter a consideración las mejoras propuestas, con el fin de hacer eficiente y eficaz la labor de los colaboradores.
- 4 Establecer las debilidades y fortalezas dentro del área de cuentas por cobrar.



**De León & Asociados**

*Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing*

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
CUENTAS POR COBRAR  
PROGRAMA**

<b>PT: B</b>	<b>Hoja: 5/6</b>
<b>Hecho por:</b>	<b>JDL</b>
<b>Fecha:</b>	<b>19/01/2018</b>
<b>Revisado Por:</b>	<b>ML</b>
<b>Fecha:</b>	<b>22/01/2018</b>

<b>NO.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Hecho por:</b>	<b>REF.</b>	<b>Pág.</b>
<b>OBJETIVO</b>				
Recopilar la información en el área de cuentas por cobrar, analizarla y elaborar el manual de normas y procedimientos.				
<b>PROCEDIMIENTOS</b>				
<b>1</b>	Identificar la manera en que se ejecutan las actividades y verificar si existe segregación de funciones adecuada.	<b>JDL</b>	<b>B-1 a B-7</b>	<b>Págs. 67 a 79</b>
<b>2</b>	Conocer los puestos de trabajo y evaluar las funciones asignadas a cada uno de los colaboradores del área de cuentas por cobrar.	<b>JDL</b>	<b>B-3 a B-7, B-8</b>	<b>Págs. 69 a 82</b>
<b>3</b>	Revisar si en el otorgamiento de los créditos existe documentación de soporte autorizada. Verificar la antigüedad de las cuentas y la gestión realizada para recuperar la cartera.	<b>JDL</b>	<b>B-8</b>	<b>Págs. 80 a 82</b>
<b>4</b>	Verificar si existen elementos necesarios que contribuyan a la estandarización de las actividades.	<b>JDL</b>	<b>B-3 a B-7, B-8</b>	<b>Págs. 69 a 82</b>



**De León & Asociados**

Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
CUENTAS POR COBRAR  
GUÍA DEL DIAGNÓSTICO**

<b>PT: B</b>	<b>Hoja: 6/6</b>
<b>Hecho por:</b>	<b>JDL</b>
<b>Fecha:</b>	<b>19/01/2018</b>
<b>Revisado Por:</b>	<b>ML</b>
<b>Fecha:</b>	<b>22/01/2018</b>

<b>GUÍA DEL DIAGNÓSTICO</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>HERRAMIENTA</b>	<b>REF.</b>
Identificar la manera en que se ejecutan las actividades y verificar si existe segregación de funciones adecuada.	Solicitar información de las tareas que realizan en el área de cuentas por cobrar y de los puestos relacionados.	Observación, cuestionarios a colaboradores clave, narrativas.	<b>B-1 a B-7. Págs. de 67 a 79</b>
Conocer los puestos de trabajo y evaluar las funciones asignadas a cada uno de los colaboradores del área de cuentas por cobrar.	Observar la manera en que ejecutan los procedimientos desde el primer contacto con el cliente hasta la recuperación de las cuentas.	Observación directa, cuestionarios a colaboradores clave.	<b>B-3 a B-8 Págs. 69 a 82</b>
Revisar si en el otorgamiento de los créditos existe documentación de soporte autorizada. Verificar la antigüedad de las cuentas y la gestión realizada para recuperar la cartera.	Solicitar documentación de soporte que respalde los procedimientos reales.	Observación directa, observación indirecta, entrevistas.	<b>B-8 Págs.80 a 82</b>
Verificar si existen elementos necesarios que contribuyan a la estandarización de las actividades.	Observar la forma en que ejecutan las actividades en su estado actual.	Observación directa, entrevistas, cuestionarios.	<b>B-3 a B-8 Págs. 69 a 82</b>



**De León & Asociados**

*Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing*

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
CUENTAS POR COBRAR  
RECOPIACION DE INFORMACION**

<b>PT: B-1</b>	<b>1/1</b>
<b>Hecho por:</b>	<b>JDL</b>
<b>Fecha:</b>	<b>23/01/2018</b>
<b>Revisado Por:</b>	<b>ML</b>
<b>Fecha:</b>	<b>25/01/2018</b>

<b>Puesto: Gerente General</b>	<b>Licda. María Clemencia Aguilar</b>
--------------------------------	---------------------------------------

### **NARRATIVA**

Objetivo: Determinar las actividades que la empresa tiene establecidas en el área de cuentas por cobrar e identificar las debilidades y fortalezas de los mismos.

El día 23 de enero de 2018, se procedió a revisar el archivo de memorándums del periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2017 con el fin de establecer si en alguna fecha se comunicó la existencia de alguna norma y/o procedimiento, sin embargo no se logró detectar alguno.

Se revisó el libro de actas y tampoco se detectó información sobre la creación y/o utilización de procedimientos en el área de cuentas por cobrar.

Según declaraciones del gerente general no existen, normas y procedimientos escritos, todo se lleva a cabo por instrucciones verbales y de acuerdo a las necesidades y objetivos del momento.



*De León & Asociados*

Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
CUENTAS POR COBRAR  
RECOPIACION DE INFORMACIÓN**

<b>PT: B-2</b>	<b>1/1</b>
<b>Hecho por:</b>	<b>JDL</b>
<b>Fecha:</b>	<b>23/01/2018</b>
<b>Revisado Por</b>	<b>ML</b>
<b>Fecha:</b>	<b>25/01/2018</b>

**Puesto: Gerente Financiero: Yesenia Rabanales**

### **NARRATIVA**

**Objetivo:** Establecer si la empresa utiliza un sistema para el desarrollo de sus operaciones, si es apropiado para las necesidades y requerimientos o necesita mejorarse.

De acuerdo a la indagación que se realizó con el gerente financiero, se pudo constatar que la Empresa "Productos Para Calzado, S.A." utiliza el sistema Diamante mismo que está compuesto por diversos módulos, que permite el registro de las operaciones y su vinculación en el instante en que se facturan las ventas, se registran los cobros, las devoluciones y descuentos sobre ventas, así como las notas de crédito y débito.

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
CUENTAS POR COBRAR  
CUESTIONARIO**

PT: <b>B-3</b>	Hoja: <b>1/2</b>
Hecho por: <b>JDL</b>	
Fecha: <b>23/01/2018</b>	
Revisado Por: <b>ML</b>	
Fecha: <b>25/01/2018</b>	

**Puesto: Gerente Financiero Licda.: Yesenia Rabanales**

No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTA			OBSERVACIONES	REF.
		SI	NO	N/A		
1.-	¿Existe un encargado de autorizar y ampliar los créditos; así como de conceder descuentos y aceptar devoluciones?		X		Actualmente recae sobre el gerente financiero o el contador general	
2.-	¿Calculan reserva para cuentas incobrables?		X		Hasta la fecha no se reserva.	
3.-	¿Tienen un abogado específico para llevar los casos de difícil recuperación?		X		No se ha llegado a ese punto. Las cuentas por cobrar individuales son pequeñas, tener un abogado representa un costo elevado.	
4.-	¿Se planifican reuniones para discutir la situación de la cartera de cuentas por cobrar?		X		No, créditos únicamente traslada la información cuando se solicita.	↪ <b>B-9-5 Pág. 84</b>
5.-	¿Existe un organigrama de la empresa?		X		A la fecha no se ha elaborado	↪ <b>B-9-4 Pág. 84</b>



**De León & Asociados**

Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
CUENTAS POR COBRAR  
CUESTIONARIO**

PT: <b>B-3</b>	Hoja: <b>2/2</b>
Hecho por: <b>JDL</b>	
Fecha: <b>23/01/2018</b>	
Revisado Por: <b>ML</b>	
Fecha: <b>25/01/2018</b>	

**Puesto: Gerente Financiero Licda.: Yesenia Rabanales**

No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTA			OBSERVACIONES	REF.
		SI	NO	N/A		

6.-	Se preparan informes gerenciales para controlar:					
a)	Antigüedad de cuentas por cobrar		<b>X</b>		Solamente cuando la antigüedad es de más de 180 días se avisa al gerente financiero.	<b>B-9-2 Pág. 83</b>
b)	Los pedidos de los clientes revisados y autorizados	<b>X</b>			Si tiene facturas vencidas por más de 2 meses solamente se autoriza un nuevo crédito si su disponibilidad lo permite.	

**Nota: Todas las respuestas fueron verificadas por la auditora actuante.**

f)   
**Julia de León**  
**Auditoría**

f)   
**Yesenia Rabanales**  
**Gerente Financiera**



**De León & Asociados**

*Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing*

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
Cuentas por Cobrar  
CUESTIONARIO**

<b>PT: B-4</b>	<b>Hoja: 1/2</b>
<b>Hecho por: JDL</b>	
<b>Fecha: 23/01/2018</b>	
<b>Revisado Por: ML</b>	
<b>Fecha: 25/01/2018</b>	

<b>Puesto: Contador General</b>				<b>Karina Pérez</b>		
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPUESTA</b>			<b>OBSERVACIONES</b>	<b>REF.</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>		
1.-	¿La persona que autoriza los créditos es distinta al encargado de cobrar?		X		No, la encargada de créditos también cobra.	↻ B-9-4 Pág. 84
2.-	¿Existe una persona encargada de crear nuevos clientes en el sistema contable utilizado?	X			La responsabilidad recae en el contador general.	
3.-	¿Considera que puede mejorarse y/o cambiarse algún aspecto en cuentas por cobrar?	X			Habría que realizar una evaluación para determinarlo	
4.-	¿Existe un encargado de la custodia, y registro de cheques rechazados?	X			Por el momento lo hace el contador general.	
5.-	¿Existe una persona encargada de autorizar el registro de cuentas incobrables?	X			Solamente el gerente financiero puede autorizar la baja de cuentas por cobrar.	
6.-	¿Se realiza depuración de la cartera de clientes?		X		Hasta la fecha la cartera no se ha depurado.	↻ B-9-5 Pág. 84
7.-	¿Existen instrucciones para autorizar notas de crédito y débito?		X		Solo verbales que la experiencia nos ha enseñado.	



**De León & Asociados**

Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
CUENTAS POR COBRAR  
CUESTIONARIO**

PT: <b>B-4</b>	Hoja: <b>2/2</b>
Hecho por: <b>JDL</b>	
Fecha: <b>22/01/2018</b>	
Revisado Por: <b>ML</b>	
Fecha: <b>20/01/2018</b>	

Puesto: Contador General				Karina Pérez		
No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTA			OBSERVACIONES	REF.
		SI	NO	N/A		
8.-	¿Existen reportes de emisión de notas de crédito y débito?		X		Hasta la fecha no se ha generado ningún reporte de este tipo.	
9-	¿Entregan a los clientes la copia de notas de crédito y débito para que firmen de enterado?		X		Se lleva la original pero en algunos casos se olvida este paso y se quedan en el escritorio.	↻ <b>B-9-3</b> <b>Pág. 83</b>

**Nota: Todas las respuestas fueron verificadas por la auditora actuante**

f)   
Julia de León  
Auditoría

f)   
Karina Pérez  
Contador General



**De León & Asociados**

*Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing*

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
Cuentas por Cobrar  
CUESTIONARIO**

<b>PT: B-5</b>	<b>Hoja: 1/3</b>
<b>Hecho por: JDL</b>	
<b>Fecha: 23/01/2018</b>	
<b>Revisado Por: ML</b>	
<b>Fecha: 25/01/2018</b>	

<b>Puesto: Encargado de Créditos y Cobros</b>		<b>Julissa Gómez</b>				
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPUESTA</b>			<b>OBSERVACIONES</b>	<b>REF.</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>		
1.-	¿En el otorgamiento de créditos existen expedientes con información general del cliente, referencias personales, comerciales y aprobación del crédito?	X			Sí. Pero cuando el crédito lo autoriza un superior en ocasiones no abre expediente para el cliente.	↻ B-9-1 Pág. 83
2.-	¿El sistema utilizado permite llevar control de los créditos concedidos, cobros realizados y saldos pendientes de cobrar?	X			Sí. El modulo permite ver esto.	
3.-	¿Se verifican los documentos que el cliente presenta para optar al crédito?	X			Se realizan llamadas para verificar que la papelería sea real.	
4.-	¿Se lleva control de antigüedad de saldos?		X		Solo se genera en el sistema un reporte cuando lo solicitan.	↻ B-9-2 Pág. 83
5.-	¿Se habilita una cuenta auxiliar para cada cliente con línea de crédito?	X			Cada cliente tiene una ficha de control. Sin embargo, cuando se le da crédito a un cliente de contado se obvia este paso.	



**De León & Asociados**

Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
CUENTAS POR COBRAR  
CUESTIONARIO**

PT: <b>B-5</b>	Hoja: <b>2/3</b>
Hecho por: <b>JDL</b>	
Fecha: <b>23/01/2018</b>	
Revisado Por: <b>ML</b>	
Fecha: <b>25/01/2018</b>	

Puesto: Encargado de Créditos y Cobros				Julissa Gómez		
No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTA			OBSERVACIONES	REF.
		SI	NO	N/A		
6.-	¿Existe un resguardo adecuado de facturas emitidas, contraseñas de pago, recibos de caja, notas de crédito y débito?	X			Los documentos se archivan en la oficina del contador. Cuando se quieren consultar se avisa que se van a utilizar para tener el respectivo acceso.	
7.-	¿Envían estados de cuenta a los clientes?		X		No, solo se llama vía teléfono cuando ya llevan mucho tiempo sin pagar.	↻ B-9-2 Pág. 83
8.-	¿Hay una persona encargada de autorizar la baja de cuentas incobrables?	X			El gerente financiero se encarga de autorizar la baja de cuentas incobrables y el contador general de ejecutarlo.	
9.-	¿Revisa el correlativo de los talonarios de recibos de caja en poder de las personas encargadas de cobrar?	X			Sí, una vez a la quincena se verifican los talonarios de los cobradores.	



**De León & Asociados**  
*Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing*

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
CUENTAS POR COBRAR  
CUESTIONARIO**

PT: <b>B-5</b>	Hoja: <b>3/3</b>
Hecho por: <b>JDL</b>	
Fecha: <b>23/01/2018</b>	
Revisado Por: <b>ML</b>	
Fecha: <b>25/01/2018</b>	

Puesto: Encargado de Créditos y Cobros				Julissa Gómez		
No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTA			OBSERVACIONES	REF.
		SI	NO	N/A		
10.-	¿Se actualizan los datos de los clientes		<b>X</b>		No. A la fecha los datos existentes son los mismos que se registraron cuando se otorgó el crédito	<b>↻ B-9-2 Pág. 83</b>

**Nota: Todas las respuestas fueron verificadas por la auditora actuante.**

f)   
Julia de León  
Auditoría

f)   
Julissa Gómez  
Encargada de Créditos y Cobros

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.**  
**CUENTAS POR COBRAR**  
**CUESTIONARIO**

<b>PT: B-6</b>	<b>Hoja: 1/2</b>
<b>Hecho por: JDL</b>	
<b>Fecha: 23/01/2018</b>	
<b>Revisado Por: ML</b>	
<b>Fecha: 25/01/2018</b>	

<b>Puesto: Vendedor (Cobrador)</b>				<b>Byron Javier Col</b>		
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPUESTA</b>			<b>OBSERVACIONES</b>	<b>REF.</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>		
1.-	¿Le dan instrucciones para realizar sus actividades?	<b>X</b>			Algunas veces indican que hacer pero en la mayoría de los casos se trabaja por rutina.	
2.-	¿Le entregan una ruta de cobros?	<b>X</b>			Sí. La entrega la encargada de créditos y cobros y algunas veces la entrega facturación.	
3.-	¿Realiza depósitos bancarios de los cobros en el día?	<b>X</b>			Por seguridad se deposita el efectivo. En el momento de liquidar documentos se entrega la guía de cobranza con los depósitos y cheques.	
4.-	¿Realiza una boleta de depósito por cada recibo de caja que emite?		<b>X</b>		No. Normalmente se realiza solo una al final del día, pero si el cobro es alto se deposita en el momento por seguridad.	



**De León & Asociados**  
Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing

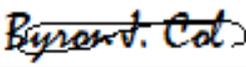
**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
CUENTAS POR COBRAR  
CUESTIONARIO**

PT: <b>B-6</b>	Hoja: <b>2/2</b>
Hecho por: <b>JDL</b>	
Fecha: <b>23/01/2018</b>	
Revisado Por: <b>ML</b>	
Fecha: <b>25/01/2018</b>	

Puesto: Vendedor (Cobrador)				Byron Javier Col		
No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTA			OBSERVACIONES	REF.
		SI	NO	N/A		
5.-	¿Lleva correlativo de los recibos de caja que emite?	X			Sí. Un talonario completo. Algunas veces se anulan porque se llenan los recibos y el cliente no paga	
6.-	¿Liquida a diario lo cobrado?	X			Cuando la cobranza es en la ciudad se liquida al final de la tarde. Cuando es en el interior del país se liquida al regresar a la ciudad.	
7.-	¿Cuáles son las razones por las que no puede realizar los cobros?				Los clientes cambian de ubicación y no avisan en otros casos no tienen dinero cuando se cobra.	↻ <b>B-9-2</b> <b>Pág. 83</b>

**Nota: Todas las respuestas fueron verificadas por la auditora actuante.**

f)   
Julia de León  
Auditoría

f)   
Byron Javier Col  
Cobrador (Vendedor)



**De León & Asociados**

*Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing*

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
CUENTAS POR COBRAR  
CUESTIONARIO**

<b>PT: B-7</b>	<b>Hoja: 1/2</b>
<b>Hecho por: JDL</b>	
<b>Fecha: 23/01/2018</b>	
<b>Revisado Por: ML</b>	
<b>Fecha: 25/01/2018</b>	

<b>Puesto: Encargada de Facturación</b>		<b>Karina Pereira</b>				
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPUESTA</b>			<b>OBSERVACIONES</b>	<b>REF.</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>		
1.-	¿Le dan instrucciones para realizar sus actividades diarias?	<b>X</b>			Todas las instrucciones son verbales. Sin embargo como el trabajo se realiza desde hace tiempo de la misma forma, es muy poco lo que surge durante el día.	
2.-	¿Se realizan cortes de formas?	<b>X</b>			El corte se hace de manera física al finalizar cada mes.	
3.-	¿Se lleva un archivo de las notas de crédito que emite?	<b>X</b>			Si las copias de color celeste las archiva créditos.	
4.-	¿Se lleva un archivo de las notas de débito que emite?	<b>X</b>			Las copias de color celeste las archiva créditos.	
5.-	Se comparan las facturas contra el despacho de productos con el propósito de establecer que todo es correcto.	<b>X</b>			Previo a retirar el producto de bodega, se revisa conjuntamente con el bodeguero la salida de los productos.	



**De León & Asociados**

Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
CUENTAS POR COBRAR  
CUESTIONARIO**

PT: <b>B-7</b>	Hoja: <b>2/2</b>
Hecho por: <b>JDL</b>	
Fecha: <b>23/01/2018</b>	
Revisado Por: <b>ML</b>	
Fecha: <b>25/01/2018</b>	

Puesto: Encargada de Facturación				Karina Pereira		
No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTA			OBSERVACIONES	REF.
		SI	NO	N/A		
6.-	¿Se elabora reporte de ventas al crédito?	<b>X</b>			Se elabora un reporte de facturación al crédito y contado mismo que es trasladado el día siguiente a primera hora al gerente general.	

**Nota: Todas las respuestas fueron verificadas por la auditora actuante.**

f)   
Julia de León  
Auditoría

f)   
Karina Pereira  
Encargada de Facturación



*De León & Asociados*

Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
CUENTAS POR COBRAR  
ENTREVISTAS**

<b>PT: B-8</b>	<b>Hoja 1/3</b>
<b>Hecho por:</b>	<b>JDL</b>
<b>Fecha:</b>	<b>23/01/2018</b>
<b>Revisado Por:</b>	<b>ML</b>
<b>Fecha:</b>	<b>25/01/2018</b>

<b>Puesto: Encargada de Créditos y Cobros</b>	<b>Julissa Gómez</b>
<p>Objetivo: Determinar la forma en que los colaboradores realizan las actividades en el área de cuentas por cobrar, identificar debilidades y crear opciones de solución que contribuyan al mejor desempeño de las mismas.</p>	
<p>Se entrevistó a la Señorita Julissa Gómez encargada de Créditos y Cobros quien comento que para el año 2017 la cartera de clientes representaba el 41% aproximadamente del total del activo. En varias ocasiones se ha otorgado crédito a algunos clientes por referencia de un superior, porque son clientes de contado o los conocen. ↪ <b>B-9-3 Pág. 83</b></p>	
<p>Los resultados obtenidos de la entrevista fueron los siguientes:</p>	
<p>➤ Hacen falta expedientes de clientes que tienen cuentas pendientes de cobrar. ↪ <b>B-9-1 Pág. 83</b></p>	
<p>➤ En algunos expedientes no hay solicitud de crédito, principalmente porque en ocasiones son clientes de contado y poseen un código de compra, lo cual favorece la facturación sin inconvenientes. ↪ <b>B-9-1 Pág. 83</b></p>	
<p>➤ No envían estados de cuenta a los clientes, únicamente programan el cobro en la ruta de acuerdo al vencimiento. ↪ <b>B-9-2 Pág. 83</b></p>	



**De León & Asociados**

Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
CUENTAS POR COBRAR  
ENTREVISTA**

<b>PT: B-8</b>	<b>Hoja 2/3</b>
<b>Hecho por:</b>	<b>JDL</b>
<b>Fecha:</b>	<b>23/01/2018</b>
<b>Revisado Por:</b>	<b>ML</b>
<b>Fecha:</b>	<b>25/01/2018</b>

**Puesto: Encargada de Créditos y Cobros**

**Julissa Gómez**

- Los saldos antiguos no se han podido recuperar porque algunos clientes cambiaron de dirección y no se han podido contactar, otros cerraron el negocio, y algunos más indican que ya pagaron pero la empresa no tiene documentación de soporte. Las operaciones se hicieron en tiempo en el cual la actual encargada no trabajaba allí por lo que desconoce el origen. ↪ **B-9-2 Pág. 83**
- Existen errores de facturación, en el sistema en ocasiones anulan las facturas pero físicamente no lo hacen, por lo que en el momento de re-facturar y trasladar la nueva factura no informan de la anulación del documento anterior. ↪ **B-9-3 Pág. 83**

Se efectuó una entrevista al Gerente Financiero, en la cual se abordó el tema de cuentas por cobrar. La Licda. Rabanales indicó que hay actividades que realiza la encargada de facturación y también las realiza la encargada de Créditos y Cobros para tener dos filtros y evitar errores, tal es el caso de la verificación del crédito disponible previo a facturar. Así también algunas veces facturación se comunica con el cliente para indicarle que no puede facturarle debido a que tiene saldo pendiente y únicamente podrá despachar cuando cancele la factura pendiente.



**De León & Asociados**

Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
CUENTAS POR COBRAR  
ENTREVISTA**

<b>PT: B-8</b>	<b>Hoja 3/3</b>
<b>Hecho por:</b>	<b>JDL</b>
<b>Fecha:</b>	<b>23/01/2018</b>
<b>Revisado Por:</b>	<b>ML</b>
<b>Fecha:</b>	<b>25/01/2018</b>

**Puesto: Encargada de Créditos y Cobros**

**Julissa Gómez**

La encargada de créditos y cobros efectúa llamadas telefónicas al cliente para informar sobre el mismo punto, es poco probable que se pongan de acuerdo. En resumen los resultados de la entrevista fueron los siguientes:

- Existe duplicidad de funciones
- No existe una correcta segregación de funciones. ↪ **B-9-4 Pág. 84**
- Existen errores en el registro de las cuentas efectivamente cobradas debido a que en algunas ocasiones se ha rebajado el saldo del cliente incorrecto. ↪ **B-9-3 Pág. 83**
- En la facturación de los bienes se ha cometido el error de facturar al contado cuando en realidad es crédito. ↪ **B-9-3 Pág. 83**

f)

**Julia de León**  
**Auditoría**

f)

**Julissa Gómez**  
**Encargada de Créditos y Cobros**



*De León & Asociados*

Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
CUENTAS POR COBRAR  
DEFICIENCIAS**

PT: <b>B-9</b>	Hoja <b>1/2</b>
Hecho por: <b>JDL</b>	
Fecha: <b>24/01/2018</b>	
Revisado Por: <b>ML</b>	
Fecha: <b>25/01/2018</b>	

NO	DEFICIENCIA	OBSERVACIONES	REF
1.-	No existe un adecuado control de las actividades que realizan los colaboradores.	Faltan expedientes de clientes con saldos vencidos. Y en algunos casos los mismos están incompletos debido a la falta de solicitud de crédito. ↪ <b>B-8 Pág. 80</b>	<b>B-9-1</b>
2.-	La gestión de cobros es inadecuada para recuperar los saldos vencidos.	No se envían estados de cuenta, solo se programan los cobros de acuerdo a la fecha de vencimiento. La información de los clientes no se ha actualizado. ↪ <b>B-5, B-6, B-8 Págs. 73 a 82</b> Actualmente la cartera vencida no se ha depurado. ↪ <b>B-4 Pág. 71 a 72</b> No se preparan informes de antigüedad de saldos ↪ <b>B-3, B-5 Pág. 69 y 73 a 75</b>	<b>B-9-2</b>
3.-	La administración de cuentas por cobrar es ineficiente.	Las cuentas por cobrar representan el 41% del total del activo. Existen errores en el registro de los abonos percibidos y en la facturación en ocasiones la facturación de crédito se clasifica como de contado. ↪ <b>B-8 Págs. 80 a 82</b> Las notas de crédito no son entregadas oportunamente y no se registran. ↪ <b>B-4 Pág. 71 a 72</b>	<b>B-9-3</b>



**De León & Asociados**

*Auditoría - Consultoría - Impuestos - Revisión Fiscal - Outsourcing*

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.  
CUENTAS POR COBRAR  
DEFICIENCIAS**

PT: <b>B-9</b>	Hoja <b>2/2</b>
Hecho por: <b>JDL</b>	
Fecha: <b>24/01/2018</b>	
Revisado Por: <b>ML</b>	
Fecha: <b>25/01/2018</b>	

NO.	DEFICIENCIA	OBSERVACIONES	REF.
4.-	No existe segregación de funciones.	No se aprovechan adecuadamente los recursos humanos y materiales. <b>↪B-4, ↪B-8 Págs. 71 a 82</b> No existe organigrama de la empresa, donde se observe los niveles jerárquicos de autoridad. <b>↪B-3 Pág. 69 a 70</b>	<b>B-9-4</b>
5.-	La antigüedad de saldos es mayor a 180 días	No se planifican reuniones para discutir el status de las cuentas, a la fecha no se tiene conocimiento de que las mismas se hayan depurado. <b>↪B-3, ↪B-4 Págs. 69 a 72</b>	<b>B-9-5</b>

## 4.5 Informe de servicios



**Guatemala, 26 de Febrero de 2018**

Señores:

Junta Directiva

Productos Para Calzado, S.A.

Guatemala, C.A.

Estimados señores:

Hemos realizado el diagnóstico de las actividades que se ejecutan en el área de cuentas por cobrar, mismas que abarcan desde el momento de solicitud de crédito hasta el cobro de las facturas de acuerdo a las condiciones de su otorgamiento.

La información de las actividades se recopiló a través de la observación, cuestionarios, entrevistas directas individuales y grupales, análisis y síntesis de los datos.

Al final del presente informe se servirá encontrar nuestras observaciones y recomendaciones derivadas de nuestro estudio, que ayuden a la gerencia a tener un mejor conocimiento de la situación del área de cuentas por cobrar con el objetivo de mejorar controles internos.

## **OBSERVACIÓN 1**

Existen cuentas por cobrar que no están apropiadamente soportadas, mismas que carecen de solicitud documentación requerida para otorgar el crédito. ↪B-9-1

### **CAUSA**

En el sistema no se anulan oportunamente las facturas que presentan inconvenientes, en ocasiones se emiten notas de crédito pero las mismas no se registran y las facturas físicas de igual manera no se anulan.

### **EFEECTO**

El saldo de la cuenta por cobrar refleja más de lo real, la refacturación realizada por anulación de facturas genera duplicación de ingresos.

### **RECOMENDACIÓN**

Considerar el registro oportuno de las notas de crédito generadas por refacturación, anular físicamente las facturas implicadas y tomar en cuenta que todo crédito otorgado debe soportarse con expediente y documentación requerida independientemente de la relación con el cliente.

## **OBSERVACIÓN 2**

La gestión de Cobros es Inadecuada debido a que no existe control de la cartera. ↪B-9-2

### **CAUSA**

No se envían estados de cuenta a los clientes para informar acerca del estatus de su crédito y el monto pendiente.

## **EFEECTO**

No se puede establecer si el cliente está pasando por problemas de liquidez debido a que no se da seguimiento a las cuentas pendiente, por lo que es difícil implementar mecanismos de recuperación de una manera eficiente.

## **RECOMENDACIÓN**

Considerar dar seguimiento a las cuentas pendientes de cobro, a través del análisis de la antigüedad de saldos.

## **OBSERVACIÓN 3**

La administración de las cuentas por cobrar es ineficiente. **↪B-9-3**

## **CAUSA**

La ausencia de controles adecuados que permitan establecer la manera de seleccionar a quien autorizarle crédito y a quien no.

## **EFEECTO**

Las ventas han aumentado considerablemente sin embargo las cuentas por cobrar se acumulan mes a mes a la fecha representan 41% del total de los activos.

## **RECOMENDACIÓN**

Implementar un sistema de control que permita disminuir las cuentas por cobrar.

## **OBSERVACIÓN 4**

No existe segregación de funciones. **↪B-9-4**

## **CAUSA**

La falta de un organigrama que defina las líneas de mando y la ausencia de descripción de las funciones de los puestos impide que las actividades se realicen adecuadamente.

## **EFFECTO**

Actualmente no se han definido correctamente las funciones de cada uno de los puestos, lo que conlleva a que un mismo colaborador realice actividades relacionadas que representan punto de riesgo para el buen funcionamiento de la empresa.

## **RECOMENDACIÓN**

Considerar que existe el riesgo de pérdida o robo debido a que las funciones de los colaboradores no están segregadas.

## **OBSERVACIÓN 5**

La antigüedad de saldos de la cartera de cuentas por cobrar es mayor a 120 días **CB-9-5**

## **CAUSA**

No hay normas que contribuyan al control eficiente de las cuentas pendientes de cobro que permitan la recuperación de la cartera en el menor tiempo posible.

## **EFFECTO**

La ausencia de normas para la recuperación de la cartera vencida genera índices de liquidez que no son reales, principalmente porque al realizar el cálculo el dato generado es más alto, sin embargo este flujo de dinero no se

puede recuperar tan rápido considerando que son cuentas por cobrar y en muchos casos pueden ser cuentas incobrables.

### **RECOMENDACIÓN**

Implementar y normas de crédito estrictas y por escrito que permitan crear las condiciones propicias para analizar la realidad del sujeto de crédito y disminuir el riesgo del incremento de cuentas incobrables.

Cualquier consulta o ampliación al presente informe, estamos a sus órdenes,

Atentamente,

**De León & Asociados**  
**Contadores Públicos y Auditores**

A handwritten signature in black ink that reads "Luis Felipe de León". The signature is written in a cursive style and is underlined with a thin black line.

**Lic. Luis Felipe de León**  
**Socio Director**  
**Col. 13096**



#### 4.6 Manual de normas y procedimientos



**Productos Para Calzado, S.A.**

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.**

**CUENTAS POR COBRAR**

**GUATEMALA, MARZO 2018**



<b>INDICE</b>	<b>PÁGINA</b>
I. Introducción	92
II. Objetivos	92
III. Misión	92
IV. Visión	93
V. Organigrama	93
VI. Responsabilidades	95
VII. Normas	97
VIII. Índice de símbolos	99
IX. Código de documentos	100
X. Procedimientos, flujogramas y formas	101
XI. Hoja de autorización	146
XII. Hoja de actualización	147



## I. Introducción

Productos Para Calzado, S.A. consciente de optimizar las actividades en el área de cuentas por cobrar ha elaborado el manual de normas y procedimientos que abarca desde la pre-calificación de los clientes para optar a créditos hasta el cobro de los saldos pendientes. Lo anterior surge como consecuencia de la necesidad que tiene la empresa de contar con una herramienta que le permita dejar documentado paso a paso las diferentes actividades que realizan y disponer del mismo en todo momento, considerando que existe personal con varios años de antigüedad y que al momento de retirarse se llevaran todo el conocimiento adquirido y la empresa sufrirá una pérdida de memoria.

## II. Objetivos del manual

- 1.- Proporcionar de manera integral los procedimientos en el área de cuentas por cobrar a efecto de que los colaboradores conozcan las actividades que se realizan desde la precalificación de los clientes hasta la cuentas.
- 2.- Facilitar la inducción de los colaboradores de nuevo ingreso
- 3.- Establecer normas de ejecución que permitan la adecuada aplicación de las actividades.

## III. Misión

Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos para el cuidado del calzado, enfocada en satisfacer la necesidad de conservar los zapatos de niños, mujeres y hombres en buenas condiciones y garantizar la vida útil de los mismos a través de la innovación y

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

calidad con un recurso humano capacitado bajo un modelo de gestión socialmente responsable.

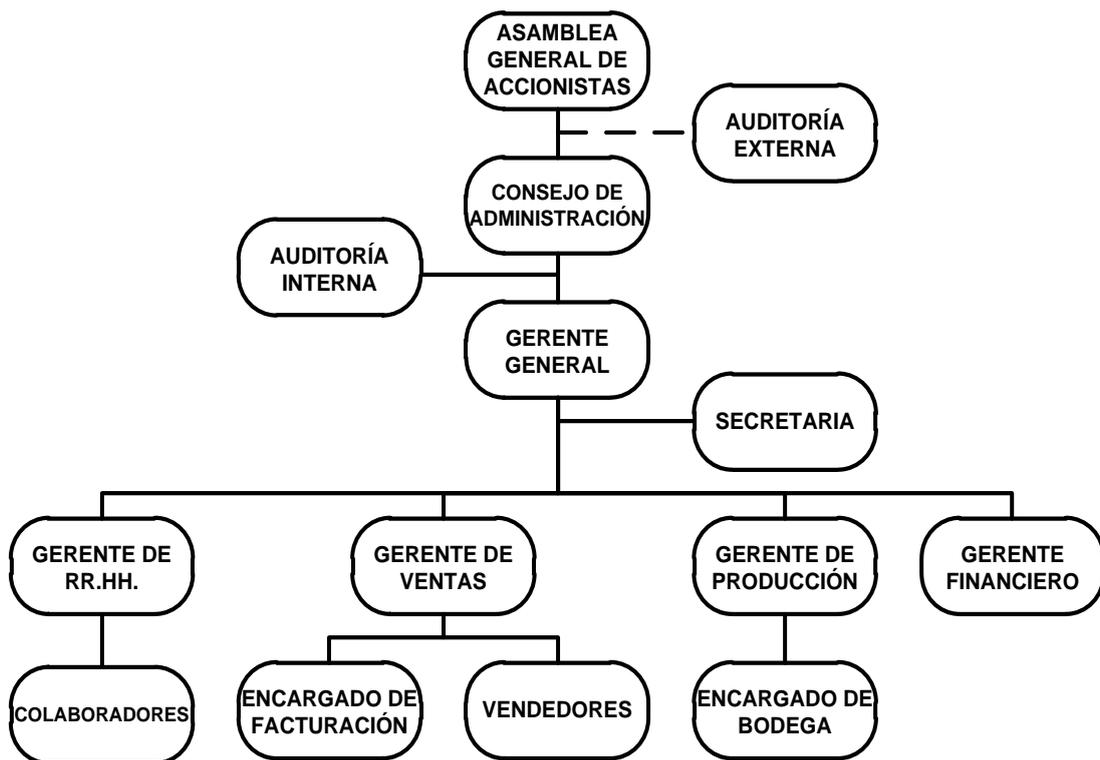
#### IV. Visión

Ser la empresa líder en el país de productos para el cuidado del calzado elaborados con los mejores materiales y tecnología de punta que garanticen la calidad de la producción.

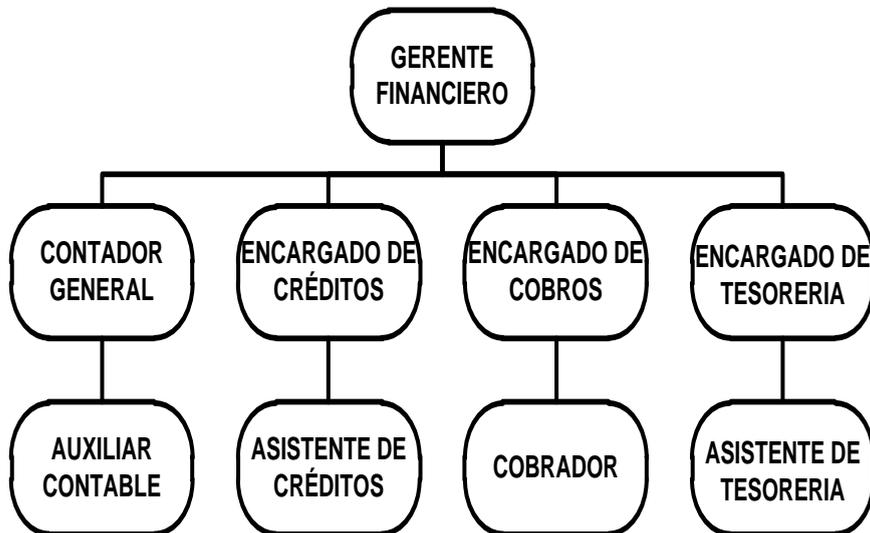
#### V. Organigrama

##### Organigrama general

##### Productos Para Calzado, S.A.



ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

**Organigrama de Finanzas****Productos Para Calzado, S.A.**

El departamento de finanzas está integrado por el siguiente personal:

- Gerente financiero
- Contador general
- Auxiliar contable
- Encargado de créditos
- Asistente de créditos
- Encargado de cobros
- Cobrador
- Encargado de tesorería
- Asistente de tesorería

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

## VI. Responsabilidades

### Encargado de créditos

Es el encargado de otorgar créditos de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos de la empresa.

Funciones del puesto:

- Evaluar y analizar la papelería de posibles clientes y determinar si son sujetos de crédito.
- Analizar toda la información recopilada del nuevo cliente con el fin de decidir si recomendar o no la aceptación de su solicitud.
- Establecer mecanismos de resguardo de datos y confidencialidad de información.

### Asistente de créditos

- Verificar referencias
- Al momento de conceder el crédito, debe indicarle al cliente que los pagos efectuados con cheque deben ser a nombre de Productos Para Calzado, S.A. y consignarles la leyenda "NO NEGOCIABLE"
- Revisar que los formularios Forma FR-CXC-001 y FR-CXC-002 estén aprobados y firmados por el gerente financiero
- Registrar la información del cliente en el sistema
- Revisar que los recibos de caja emitidos estén correctamente aplicados y que los documentos cobrados y no cobrados sigan efectivamente en ese status.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

## Encargado de cobros

Es el encargado de mantener la cartera lo mejor posible de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos de la empresa

- Elaborar el cronograma de cobros de acuerdo al vencimiento de los documentos.
- Revisar diariamente la guía de cobro ejecutada y verificar si el mismo es en efectivo, con cheque o por medio de depósito.
- Administrar la cartera de clientes con el fin de reducir la morosidad y aumentar el desempeño del área asegurando el máximo retorno de liquidez de los créditos otorgados.
- Emitir mensualmente estados de cuentas de clientes analizarlos y enviar por correo electrónico las cuentas con mayor antigüedad y montos significativos mismos que el cliente debe confirmar de recibido.
- Supervisar diariamente la cobranza ejecutada y que la misma sea depositada en las cuentas de la empresa.
- Generar reportes de antigüedad de saldos, revisarlos por periodos de tiempo y coordinar la recuperación de los mismos.

## Cobrador

- Visitar a los clientes de acuerdo al cronograma de cobros y ruta establecidos.
- Emitir recibo de caja por cada cobro realizado y considerar la serie que corresponde.
- Depositar a la cuenta designada los cobros en efectivo

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

- Liquidar la ruta de cobros y presentar la documentación de soporte (Facturas no cobradas, recibos de caja emitidos y no emitidos, boletas de depósito y cheques).

## VII. NORMAS

- Realizar el “Cronograma de cobros” de acuerdo a las fechas de vencimiento en las facturas y envíos extendidos.
- Mantener actualizado el libro auxiliar de cuentas por cobrar.
- Todo pago realizado por medio de depósito bancario debe ser cancelado a nombre de: Productos Para Calzado, S.A. y en efectivo.
- Las cuentas por cobrar vencidas se mantendrán en el rubro de cuentas por cobrar por 12 meses, después de ese tiempo se verificara la posibilidad de cobro si la misma es negativa se evaluara el registro como cuenta incobrable.
- Suministrar semanalmente a la gerencia general la situación de los deudores de Productos Para Calzado, S.A.
- Las normas y procedimientos contenidas en este manual son sujetas de control previo de parte de las unidades involucradas y control posterior de un Contador Público y Auditor.
- El Contador General se encargará de custodiar los cheques rechazados.
- El auxiliar de contabilidad se encargará de solicitar los cheques rechazados físicos a la unidad correspondiente y enviará un listado con los datos de cheques rechazados a cobros para iniciar la gestión de cobro de acuerdo a un cronograma.
- El gerente general solicitará mensualmente un informe de cobro de cheques rechazados a los responsables de ejecutar dicha actividad.

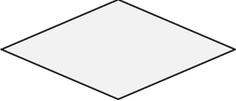
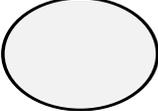
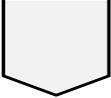
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

- Mensualmente se generara un reporte de los créditos cancelados “Clientes no aptos para créditos” y se trasladada a gerencia general. (Considerar el cuadro siguiente)

No.	Nombre del cliente	Monto adeudado	Días Vencidos

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

## VIII. Índice de símbolos del manual

 <b>Productos Para Calzado, S.A.</b>	
INDICE DE SÍMBOLOS	
Descripción	Símbolo
Inicio o finalización del flujograma	
Etapa del proceso o realización de una actividad	
Realización de un documento	
Etapa de análisis o toma de decisión	
Referencia en página	
Referencia a otra página	
Etapa de almacenamiento o archivo	
Dirección en la que va el flujo	

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

**IX. Código de documentos del manual**

<b>Descripción</b>	<b>Referencia</b>
Formato de solicitud de crédito y anexo	FR-CXC-001
Formato de ficha del cliente	FR-CXC-002
Formato de pedido	FR-CXC-003
Formato de factura	FR-CXC-004
Formato de envío	FR-CXC-005
Formato de guía de transporte	FR-CXC-006
Formato de reporte de facturación	FR-CXC-007
Formato de ruta de cobro	FR-CXC-008
Formato de recibo de caja	FR-CXC-009
Formato de nota de crédito	FR-CXC-010
Formato de nota de débito	FR-CXC-011

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

## X. Procedimientos, flujogramas y formas

 <b>Productos Para Calzado, S.A.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR-CXC-001</b>
	<b>OTORGAMIENTO DE CREDITO</b>	Fecha: 01-03-2018
		Versión: 1.0
		Página: 1
Área: Cuentas por Cobrar	Unidad Responsable: Encargado de créditos	
<p><b>1.1 Propósito del procedimiento:</b></p> <p>Cumplir con las normas establecidas y analizar el perfil de la persona o empresa que solicita ser sujeto de crédito a través de la documentación de soporte.</p> <p><b>1.2 Alcance:</b></p> <p>Es aplicable al Encargado de créditos, asistente de créditos y Encargado de cobros.</p> <p><b>1.3 Responsabilidades:</b></p> <p>El encargado de créditos se encarga de controlar y vigilar el adecuado otorgamiento del crédito a la persona o empresa que lo solicite.</p> <p>La gerencia financiera es responsable de la revisión del procedimiento.</p> <p>La gerencia general se encarga de aprobar el procedimiento y seleccionar a quien se encargara de elaborarlo.</p>		

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

 <p><b>Productos Para Calzado, S.A.</b></p>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>PR-CXC-001</b>
	<b>OTORGAMIENTO DE CREDITO</b>		<b>Fecha: 01-03-2018</b>
			<b>Versión: 1.0</b>
			<b>Página: 2</b>
<b>Área: Cuentas por Cobrar</b>		<b>Unidad Responsable: Encargado de créditos</b>	
Paso	Responsable	Actividad	
1	Asistente de créditos	Entrega el formato de solicitud de crédito a la persona o empresa interesada en aperturar cuenta para que llene los campos del mismo. <b>Forma FR-CXC-001</b>	
2	Asistente de créditos	Recibe la solicitud de crédito. <b>Forma FR-CXC-001</b> previamente llenada por la persona o empresa interesada en adquirir crédito e inicia con la verificación de los datos consignados.	
3	Encargado de créditos	Toma la decisión de continuar con el proceso si los resultados de la investigación son favorables.	
3.1	Encargado de créditos	Si los resultados no son favorables archiva la solicitud.	
4	Encargado de créditos	<p>Solicita al cliente la siguiente papelería para efectuar un análisis de acuerdo al tipo de cliente o empresa.</p> <p>Empresa jurídica:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Patente de sociedad</li> <li>2.- Patente de empresa</li> <li>3.- Copia de registro tributario unificado - RTU -</li> <li>4.- Copia de DPI del representante legal</li> <li>5.- Estados financieros</li> <li>6.- Estados de cuenta bancarios</li> </ol> <p>Empresa individual:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Patente de empresa</li> <li>2.- Copia de registro tributario unificado - RTU -</li> <li>3.- Copia de DPI del propietario</li> <li>4.- Recibo de agua, luz o teléfono</li> <li>5.- Estados de cuentas bancarias</li> <li>6.- Estados financieros, Comprobante de ingresos</li> </ol>	

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

 <b>Producto Para Calzado, S.A.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>PR-CXC-001</b>
	<b>OTORGAMIENTO DE CRÉDITO</b>		<b>Fecha: 01-03-2018</b>
			<b>Versión: 1.0</b>
			<b>Página: 3</b>
<b>Área: Cuentas por Cobrar</b>		<b>Unidad Responsable: Encargado de créditos</b>	
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	
5	Encargado de créditos	<p>Cuando recibe toda la documentación solicitada, evalúa los estados financieros o comprobante de ingresos, los estados de cuenta y las referencias. Si los resultados de la investigación son insatisfactorios o por falta de documentación no se puede analizar, la solicitud será rechazada y se procederá a archivarla.</p>	
6	Asistente de créditos	<p>Si los resultados de la investigación son satisfactorios y demuestran que la empresa o persona individual tienen liquidez, coloca en el expediente la ficha de cliente <b>Forma FR-CXC-002</b> respectivamente llena y lo traslada al gerente financiero para la aprobación del crédito. Sin embargo si el cliente que solicita el crédito es mayorista se realiza una evaluación previa a su aprobación de acuerdo al siguiente cuadro.</p>	

No.	Estructura utilizada por la entidad	Peso otorgado a cada elemento según criterio propio de la entidad
1	Solvencia comercial y moral	25%
2	Capacidad de pago	35%
3	Endeudamiento	15%
4	Situación financiera	10%
5	Estabilidad, antecedentes	15%

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR-CXC-001</b>
	<b>OTORGAMIENTO DE CRÉDITO</b>	<b>Fecha: 01-03-2018</b>
		<b>Versión: 1.0</b>
		<b>Página: 4</b>
<b>Área: Cuentas por Cobrar</b>	<b>Unidad Responsable: Encargado de créditos</b>	

Variable	Descripción
<b>Solvencia comercial y moral</b>	Considerar la antigüedad y estabilidad del negocio, cuanto tiempo ha vivido en esa dirección el solicitante de crédito, el record crediticio que tiene a través de la verificación de referencias comerciales y personales.
<b>Capacidad</b>	Se evalúa a través de records anteriores de créditos lo que debe menos lo que gana. Y si tiene o ha tenido alguna demanda por incumplimiento de sus obligaciones.
<b>Endeudamiento</b>	De acuerdo a los Estados Financieros se determina el valor de lo que el cliente tiene menos lo que debe. Es decir Activos menos pasivos. Y de acuerdo a su nivel de endeudamiento. Si es persona individual de acuerdo al total de bienes de la persona.
<b>Situación Financiera</b>	Se evalúa los activos que el cliente tiene y de los cuales puede disponer para pagar su deuda.
<b>Competencia y ubicación</b>	Considerar quienes son sus competidores y la zona en la cual se ubica para determinar si las mismas pueden afectar su capacidad para cumplir con sus obligaciones.

El monto que se le concederá de crédito al sujeto solicitante, se realiza con base a una regla de tres simple.

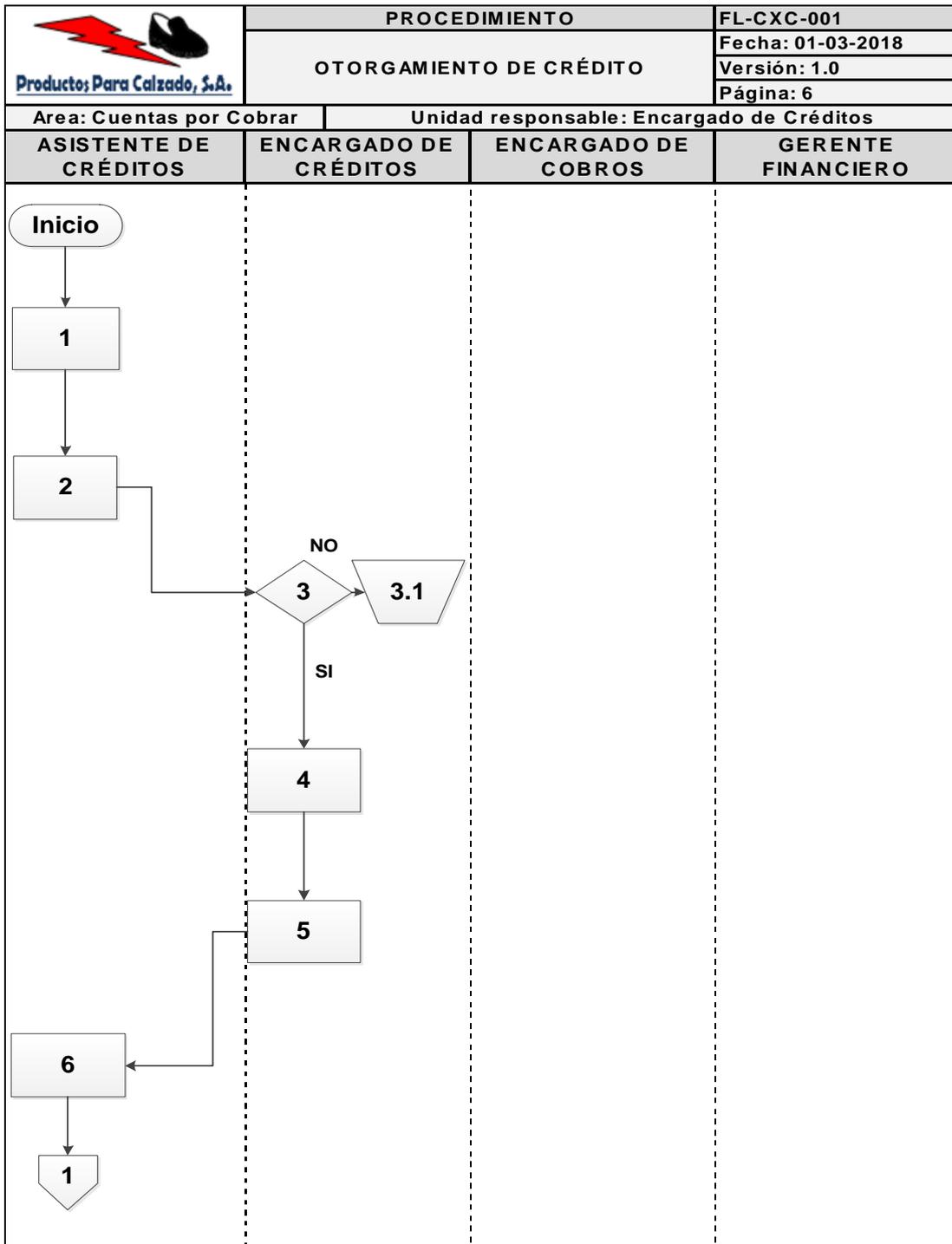
**Monto solicitado / 100% \* % Obtenido en el análisis de crédito.**

Considerando que no se le concederá el 100% del total solicitado.

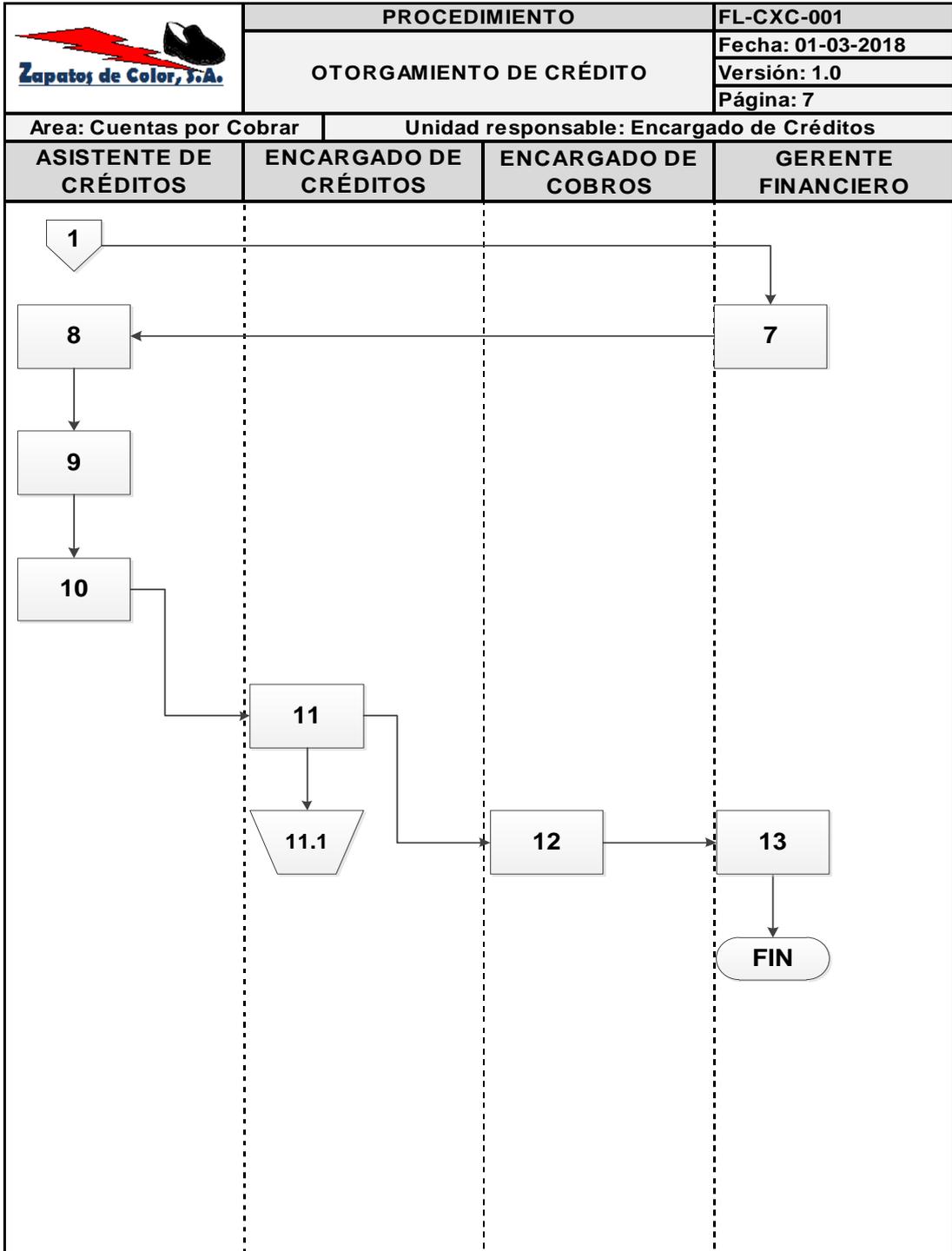
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

	<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>PR-CXC-001</b>
	<b>OTORGAMIENTO DE CRÉDITO</b>		<b>Fecha: 01-03-2018</b>
			<b>Versión: 1.0</b>
			<b>Página: 5</b>
<b>Área: Cuentas por Cobrar</b>		<b>Unidad Responsable: Encargado de créditos</b>	
Paso	Responsable	Actividad	
7	Gerente Financiero	Aprueba y firma los formularios <b>Forma FR-CXC-001 y FR-CXC-002</b> y coloca el límite de crédito asignado en la ficha de cliente. Posteriormente los traslada al encargado de créditos quien a su vez autoriza al asistente de créditos para enviar notificación al cliente.	
8	Asistente de créditos	Envía notificación a los clientes para firmar el contrato de línea de crédito aprobado. <b>Anexo de FR-CXC-001</b>	
9	Asistente de créditos	Revisa el correlativo de los códigos de clientes, asigna y coloca en la ficha del cliente el que corresponde.	
10	Asistente de créditos	Registra la información de la ficha <b>Forma FR-CXC-002</b> en el sistema. Ingresa al módulo clientes, Click en agregar uno e ingresa el numero correlativo y datos solicitados (Nombre completo del cliente, Número de identificación Tributaria -NIT-, dirección exacta, límite de crédito, contacto, Número de teléfono, Nombre del vendedor, Ruta de venta)	
11	Encargado de créditos	Clasifica los expedientes de acuerdo a las rutas de atención al cliente (Norte, Oriente, Occidente, Suroccidente, Centro)	
11.1	Encargado de créditos	Archiva expedientes para su custodia.	
12	Encargado de cobros	Genera mensualmente el reporte de antigüedad de saldos, analiza la información, actualiza el libro auxiliar de cuentas por cobrar. Y traslada la antigüedad al Gerente financiero con sus observaciones	
13	Gerente Financiero	Evaluar los saldos que se encuentran en zona de riesgo.	

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar



<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar



ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

## FORMULARIO DE SOLICITUD DEL CRÉDITO

FR-CXC-001

Fecha: 01-03-2018

Versión: 1.0

Página: 1

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.**  
 160 avenida 90-580 Zona 1, Guatemala  
 TEL. (502) 3374-0677 \* E-Mail: Productos@productos.calzado.com  
 El Salvador \* Honduras \* Nicaragua \* Costa Rica

**SOLICITUD DE CRÉDITO****0**

Guatemala \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018

 Cliente Nuevo SI  NO 
**DATOS DEL COMPRADOR**

Nombre Completo

Dirección

Teléfono:

Celular:

DPI o Pasaporte

Nacionalidad:

Nit:

Edad:

Estado Civil:

E-mail:

Tipo de Negocio:

Inicio de Actividad:

Nombre de la Empresa:

Cargo:

Dirección:

Teléfono:

**FORMA DE PAGO**Cobrador  Depósito Bancario 

BANRURAL

Cuenta No.

3023049496

BANCO INDUSTRIAL

Cuenta No.

4023098987

**REFERENCIAS PERSONALES**

Nombre

Teléfono:

Celular:

Dirección

Nombre

Teléfono:

Celular:

Dirección

Nombre

Teléfono:

Celular:

Dirección

ELABORÓ

Julia de León

REVISÓ

Yesenia Rabanales

APROBÓ

María Clemencia Aguilar

REFERENCIAS COMERCIALES	
Nombre de la Compañía	
Nombre del Contacto	
Dirección	Teléfono:
La cuenta opera desde:	Límite de Crédito:
Saldo Actual:	
Nombre de la Compañía	
Nombre del Contacto	
Dirección	Teléfono:
La cuenta opera desde:	Límite de Crédito:
Saldo Actual:	
REFERENCIAS DEL PUNTO DE VENTA	
Días de atención	Horario de Atención
Lunes	De ____ A ____
Martes	De ____ A ____
Miércoles	De ____ A ____
Jueves	De ____ A ____
Viernes	De ____ A ____
Sábado	De ____ A ____
Domingo	De ____ A ____
Días de recepción de Mercadería	_____
Días de cancelación de facturas	

Declaro y juro que los datos consignados en este documento son ciertos y exactos, sometiéndome a las sanciones legales correspondientes por cualquier falsedad o inexactitud en ellos, así mismo autorizo a Productos Para Calzado, S.A. para confirmar los datos consignados.

Guatemala, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2018 f) \_\_\_\_\_

Nombre

CONDICIONES DE PAGO
SU FECHA DE PAGO ES ____ DIAS DESPUES DE LA FECHA DE COMPRA SOLICITE COPIA DE FACTURA DE LA COMPRA RECARGO POR CHEQUE RECHAZADO DE Q.100.00

Vo.Bo. Gerente Financiero

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

**ANEXO (Solicitud de Crédito)**

Yo \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ años de edad, estado civil: \_\_\_\_\_ de profesión \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_ con domicilio en \_\_\_\_\_ me identifico con DPI No. \_\_\_\_\_ extendida en: \_\_\_\_\_ actuando como representante legal de la empresa: \_\_\_\_\_. Por medio del presente documento hago constar que: La empresa Productos Para Calzado, S.A. me ha autorizado la adquisición a crédito de los productos que la misma produce y distribuye por un máximo de: \_\_\_\_\_. En mi calidad de representante legal de: \_\_\_\_\_ me comprometo a cumplir con la obligación adquirida de pagar la factura emitida por la compra de productos \_\_\_\_\_ días después de la compra.

Accedo a que en caso de incumplimiento del pago Productos Para Calzado, S.A., dará por suspendido el crédito y podrá iniciar la gestión de cobro por vía administrativa y/o judicial. Me comprometo a pagar todos los gastos que se generen por el cobro de la deuda. Para lo cual acepto y firmo en la Ciudad de Guatemala a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

f) \_\_\_\_\_

**Nombre**

En la ciudad de Guatemala el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_. Yo, \_\_\_\_\_ como notario doy fe: de que la firma que antecede es auténtica por haber sido reconocida en mi presencia el día de hoy por el señor: \_\_\_\_\_ quien se identifica con Código Único de identificación \_\_\_\_\_ extendido en el registro nacional de las personas de la República de Guatemala. El signatario firma la presente acta de legalización.

**ANTE MI:**

F) \_\_\_\_\_

**SELLO**

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

## FORMATO DE FICHA DEL CLIENTE

FR-CXC-002

Fecha: 01-03-2018

Versión: 1.0

Página: 1

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.**

160 avenida 90-580 Zona 1, Guatemala

TEL. (502) 3374-0677 \* E-Mail: [Productos@productos.calzado.com](mailto:Productos@productos.calzado.com)

El Salvador \* Honduras \* Nicaragua \* Costa Rica



Productos Para Calzado, S.A.

DIA	MES	AÑO	FICHA DE CLIENTE NO.

Nombre:	
Dirección:	
Teléfono:	NIT:
Monto autorizado de crédito:	
Tiempo máximo de crédito:	
Contacto:	

F\_) \_\_\_\_\_

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

 <b>Producto Para Calzado, S.A.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR-CXC-002</b>
	<b>ADMINISTRACION DEL CRÉDITO</b>	<b>Fecha: 01-03-2018</b>
		<b>Versión: 1.0</b>
		<b>Página: 1</b>
<b>Área: Cuentas por Cobrar</b>		<b>Unidad Responsable: Encargado de Créditos</b>
<p><b>1.1 Propósito del procedimiento:</b></p> <p>Proporcionar los lineamientos para la administración de los créditos concedidos a los clientes.</p> <p><b>1.2 Alcance:</b></p> <p>Es aplicable al encargado de créditos, facturación, encargado de bodega y vendedores.</p> <p><b>1.3 Responsabilidades:</b></p> <p>El encargado de facturación es responsable de controlar y vigilar el cumplimiento de la elaboración adecuada y oportuna de la facturación y el encargado de crédito de controlar la correcta administración del crédito.</p> <p>La gerencia financiera es responsable de la revisión del procedimiento</p> <p>La gerencia general se encarga de aprobar el procedimiento y seleccionar a quien se encargara de elaborarlo.</p>		

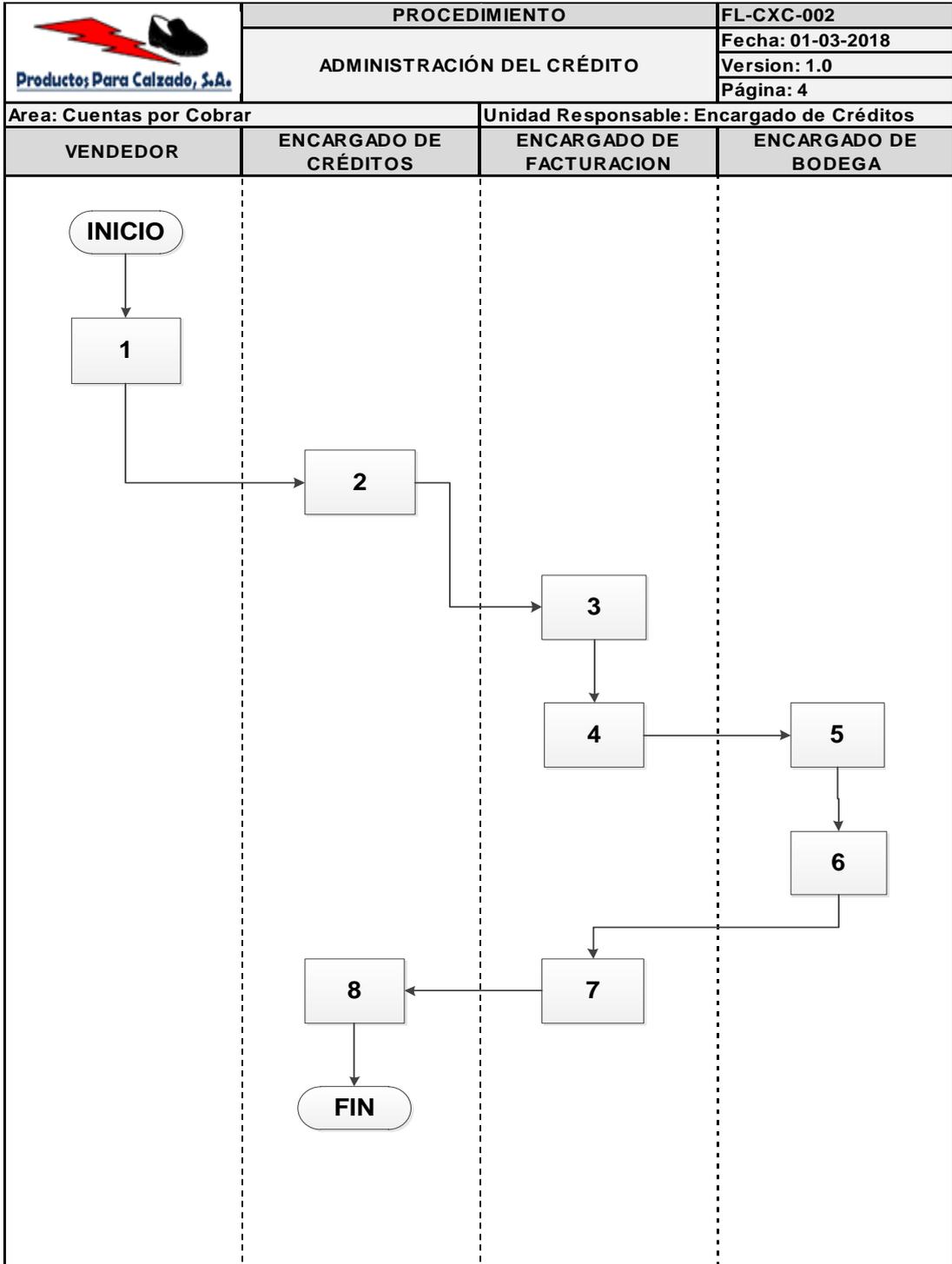
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

 <b>Productos Para Calzado, S.A.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>PR-CXC-002</b>
	<b>ADMINISTRACION DEL CRÉDITO</b>		<b>Fecha: 01-03-2018</b>
			<b>Versión: 1.0</b>
			<b>Página: 2</b>
<b>Área: Cuentas por Cobrar</b>		<b>Unidad Responsable: Encargado de créditos</b>	
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	
1	Vendedor	El vendedor recibe el pedido cuando visita al cliente o toma el pedido cuando el cliente llama o visita directamente la empresa. (Formulario <b>FR-CXC-003</b> ) Posteriormente lo traslada al encargado de créditos.	
2	Encargado de créditos	Revisa en el sistema el estatus del cliente. Si está activo autoriza la facturación. Si no está activo porque tiene factura pendiente de cancelar, retiene el pedido y traslada la información al Encargado de cobros para iniciar la gestión.	
3	Encargado de facturación	Emite factura o envió <b>Forma FR-CXC-004, FR-CXC-005</b> de acuerdo a los requerimientos del cliente. Si el producto que se va a entregar se dirige al interior del país, se coloca el nombre del transporte en el espacio de observaciones y se agrega las iniciales CR (Crédito) y se imprimen guías de transporte <b>FR-CXC-006</b> . Si el producto va a la ciudad solo se coloca CR (Crédito) o C (Contado). Si va al exterior además de las siglas anteriores se agrega exportación y adjunta la papelería de exportación.	
4	Encargado de facturación	Traslada la factura o envió con sus copias para el despacho de la mercadería y adjunta el pedido.	
5	Encargado de bodega	Despacha el producto de acuerdo a las indicaciones del pedido.	

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

 Productos Para Calzado, S.A.	<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>PR-CXC-002</b>
	<b>ADMINISTRACION DEL CRÉDITO</b>		<b>Fecha: 01-03-2018</b>
			<b>Versión: 1.0</b>
			<b>Página: 3</b>
<b>Área: Cuentas por Cobrar</b>		<b>Unidad Responsable: Encargado de créditos</b>	
Paso	Responsable	Actividad	
6	Encargado de bodega	<p>Revisa la mercadería despachada contra la factura o envió previo a empacar. Si las cantidades despachadas difieren revisa el pedido nuevamente y se cerciora que este bien, posteriormente compara el pedido con la factura y determina las diferencias. Luego comunica la variación al área de facturación para proceder a la anulación de la misma y re facturar.</p>	
7	Encargado de facturación	<p>Elabora un reporte de facturación diaria por la tarde <b>FR-CXC-07</b> y adjunta facturas físicas emitidas al crédito (Factura original firmada por el cliente si es venta local, factura original y boleta de transporte si es interior del país, copia de factura y documentación de soporte si es exportación) y lo traslada a créditos</p>	
8	Encargado de créditos	<p>Clasifica las facturas de acuerdo a las rutas de cobro establecidas.</p>	

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar



ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

## FORMATO DE PEDIDO

FR-CXC-003

Fecha: 01-03-2018

Versión: 1.0

Página: 1



Productos Para Calzado, S.A.

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.**

160 avenida 90-580 Zona 1, Guatemala

TEL. (502) 3374-0677 \* E-Mail: [Productos@productos.calzado.com](mailto:Productos@productos.calzado.com)

El Salvador \* Honduras \* Nicaragua \* Costa Rica

DIA	MES	AÑO	CODIGO CLIENTE:	PEDIDO	No. 001
CLIENTE: _____ TEL.: _____ DIRECCION: _____ NIT: _____ TRANSPORTE: _____ VENDEDOR _____					
CODIGO	DESCRIPCIÓN PRODUCTO	CANTIDAD	P.U.	TOTAL	
CONTADO CREDITO			DIAS	TOTAL US\$	
				TOTAL Q	
Observación:		_____ CLIENTE VENDEDOR			

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

FORMATO DE FACTURA

FR-CXC-004

Fecha: 01-03-2018

Versión: 1.0

Página: 1



**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.**

160 avenida 90-580 Zona 1, Guatemala

Productos Para Calzado, S.A. TEL. (502) 3374-0677 \* E-Mail: Productos@productos.calzado.com  
El Salvador \* Honduras \* Nicaragua \* Costa Rica

NIT.: 3871237-0

FACTURA CAMBIARIA SERIE C

NO. 000001

FECHA DE VENCIMIENTO	VENDEDOR	CLAVE	HORA	FECHA
<b>NOMBRE:</b> <b>DIRECCION:</b> <b>TRANSPORTE:</b>			<b>NIT.:</b> <b>PEDIDO:</b>	
DESCRIPCION	CODIGO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR
			<b>TOTAL</b>	

LA MERCADERIA VIAJA POR CUENTA Y RIESGO DEL COMPRADOR

ORIGINAL CLIENTE - AMARILLO CONTABILIDAD - ROSADO ARCHIVO - VERDE BODEGA

ESTA FACTURA NO ES COMPROBANTE DE PAGO **EXIGA SU RECIBO DE CAJA**  
 A  DIAS DE PLAZO SE SERVIRA(N) PAGAR POR ESTA UNICA FACTURA CAMBIARIA GIRADA LIBRE DE PROTESTO A LA ORDEN O ENDOSO DE **PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.** POR EL VALOR TOTAL POR LA QUE ESTA SE EXTIENDE O POR EL ULTIMO SALDO INSOLUTO QUE APAREZCA POR CUALQUIER CONCEPTO, QUE ACEPTA HABER RECIBIDO A ENTERA SATISFACCION CONFORME A LA DESCRIPCION CORRESPONDIENTE. EL VALOR DE ESTA FACTURA QUEDA SUJETO AL  % MENSUAL DE RECARGO POR INTERESES EN PAGO TOTAL O PARCIAL QUE EXCEDA DEL TIEMPO ESTIPULADO EN ESTA FACTURA  
 SAN CARLOS, S.A. NIT.: 1414141-4 Tel. 2476-8831 AUTORIZADO SEGUN RESOLUCION No. 2018-2-309-1255 DE FECHA 28-02-2018 SERIE C NUMERADO DEL 0001 AL 7000.  
 FECHA DE CADUCIDAD 27-02-2020

ELABORÓ

Julia de León

REVISÓ

Yesenia Rabanales

APROBÓ

María Clemencia Aguilar

<b>FORMATO DE ENVIO</b>	<b>FR-CXC-005</b>
	<b>Fecha: 01-03-2018</b>
	<b>Versión: 1.0</b>
	<b>Página: 1</b>



**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.**

160 avenida 90-580 Zona 1, Guatemala  
 :L. (502) 3374-0677 \* E-Mail: Productos@productos.calzado.com  
 El Salvador \* Honduras \* Nicaragua \* Costa Rica

**ENVIO NO. 000001**

FECHA DE VENCIMIENTO			VENDEDOR	CLAVE	HORA	FECHA
<b>NOMBRE:</b> <b>DIRECCION:</b> <b>TRANSPORTE:</b>					<b>PEDIDO:</b>	
DESCRIPCIÓN	CODIGO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR		
			<b>TOTAL</b>			

LA MERCADERIA VIAJA POR CUENTA Y RIESGO DEL COMPRADOR

ORIGINAL CLIENTE - AMARILLO CONTABILIDAD - ROSADO ARCHIVO - VERDE BODEGA

**ESTE ENVIO NO ES COMPROBANTE DE PAGO EXIGA SU RECIBO DE CAJA.**  
 A \_\_\_\_\_ DIAS DE PLAZO SE SERVIRA (N) PAGAR POR ESTE ENVIO GIRADO LIBRE DE PROTESTO A LA ORDEN O ENDOSO DE PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A. POR EL VALOR TOTAL POR LA QUE ESTE SE EXTIENDE O POR EL ULTIMO SALDO INSOLUTO QUE APAREZCA POR CUALQUIER CONCEPTO, QUE ACEPTA HABER RECIBIDO A ENTERA SATISFACCION CONFORME A LA DESCRIPCION CORRESPONDIENTE. EL VALOR DE ESTE ENVIO QUEDA SUJETO AL \_\_\_\_\_ % MENSUAL DE RECARGO POR INTERESES EN PAGO TOTAL O PARCIAL QUE EXCEDA DEL TIEMPO ESTIPULADO EN ESTE ENVIO.

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

<b>FORMATO DE GUÍA DE TRANSPORTE</b>	<b>FR-CXC-006</b>
	<b>Fecha: 01-03-2018</b>
	<b>Versión: 1.0</b>
	<b>Página: 1</b>



Productos Para Calzado, S.A.

## PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.

160 avenida 90-580 Zona 1, Guatemala

TEL. (502) 3374-0677 \* E-Mail: Productos@productos.calzado.com

El Salvador \* Honduras \* Nicaragua \* Costa Rica

<b>NOMBRE:</b>	<b>NIT.:</b>
<b>DIRECCION:</b>	<b>PEDIDO:</b>
<b>DIRECCION 2:</b>	
<b>TRANSPORTE:</b>	
<b>OBSERVACIONES</b>	
<b>EMPAQUE:</b>	

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

FORMATO DE REPORTE DE FACTURACIÓN

FR-CXC-007

Fecha: 01-03-2018

Versión: 1.0

Página: 1



CORTE FACTURACIÓN

FECHA: \_\_\_\_\_

FECHA	DOCTOS	CLIENTE	TOTAL	CODIGO	MONEDA	RUTA	CREDITO	CONTADO	DIAS
									RUTA
<b>RUTA ANTERIOR</b>									
		FACTURAS	Q -			Q -	Q -	Q -	
		ENVIOS	Q -			Q -	Q -	Q -	
<b>FACTURACION DIA</b>									
		FACTURAS	Q -			Q -	Q -	Q -	
		ENVIOS	Q -			Q -	Q -	Q -	

OBSERVACIONES

RT	
CR	
CO	
AN	
SVC	
BL	

ADMINISTRACIÓN  
VO.BO.

DEPTO. FACTURACIÓN  
ELABORADO

ELABORÓ Julia de León	REVISÓ Yesenia Rabanales	APROBÓ María Clemencia Aguilar
--------------------------	-----------------------------	-----------------------------------

 <p><b>Productos Para Calzado, S.A.</b></p>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR-CXC-003</b>
	<b>RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO</b>	<b>Fecha: 01-03-2018</b>
		<b>Versión: 1.0</b>
		<b>Página: 1</b>
<b>Área: Cuentas por Cobrar</b>	<b>Unidad Responsable: Encargado de Cobros</b>	
<p><b>1.1 Propósito del procedimiento:</b></p> <p>Proporcionar los lineamientos para la realización de cobros de facturación con línea de crédito.</p> <p><b>1.2 Alcance:</b></p> <p>Es aplicable al encargado de cobros.</p> <p><b>1.3 Responsabilidades:</b></p> <p>El encargado de cobros es responsable de controlar el cumplimiento de la programación de los cobros de las facturas pendientes de cancelar.</p> <p>La gerencia financiera es responsable de la revisión del procedimiento</p> <p>La gerencia general se encarga aprobar el procedimiento y de seleccionar a quien se encargara de elaborarlo.</p>		

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

		PROCEDIMIENTO	PR-CXC-003
		RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO	Fecha: 01-03-2018
			Versión: 1.0
			Página: 2
Área: Cuentas por Cobrar		Unidad Responsable: Encargado de Cobros	
Paso	Responsable	Actividad	
1	Encargado de cobros	<p>Genera el reporte de antigüedad de saldos en el sistema y lo imprime el último día de cada mes, posteriormente analiza el detalle de cada cliente y selecciona las cuentas con más de 60 días las cuales envía a través de correo electrónico a los clientes que disponen de este medio, los clientes deben confirmar el correo de recibido; a los clientes que no tienen correo electrónico se les llama vía teléfono para informarles sobre el saldo que tienen pendiente de cancelar.</p>	
2	Encargado de cobros	<p>Solicita las facturas o envíos al encargado de créditos para adjuntarlos a la ruta de cobro</p>	
3	Encargado de cobros	<p>Elabora ruta (Cronograma) de cobros en original y copia. <b>FR-CXC-008</b> Según la localización geográfica (Ciudad, interior del país). Si hay cheques rechazados, notas de crédito o notas de débito, los indica en la ruta y adjunta los documentos de soporte (Factura o envió original, cheques rechazados, notas de débito y notas de crédito). Entrega al cobrador la ruta de cobros.</p>	
4	Cobrador	<p>Firma la ruta de cobros en ambas hojas (Original y Copia), devuelve la copia firmada al Encargado de cobros y la original la utiliza como guía para registrar los recibos de caja que emite durante el día.</p>	

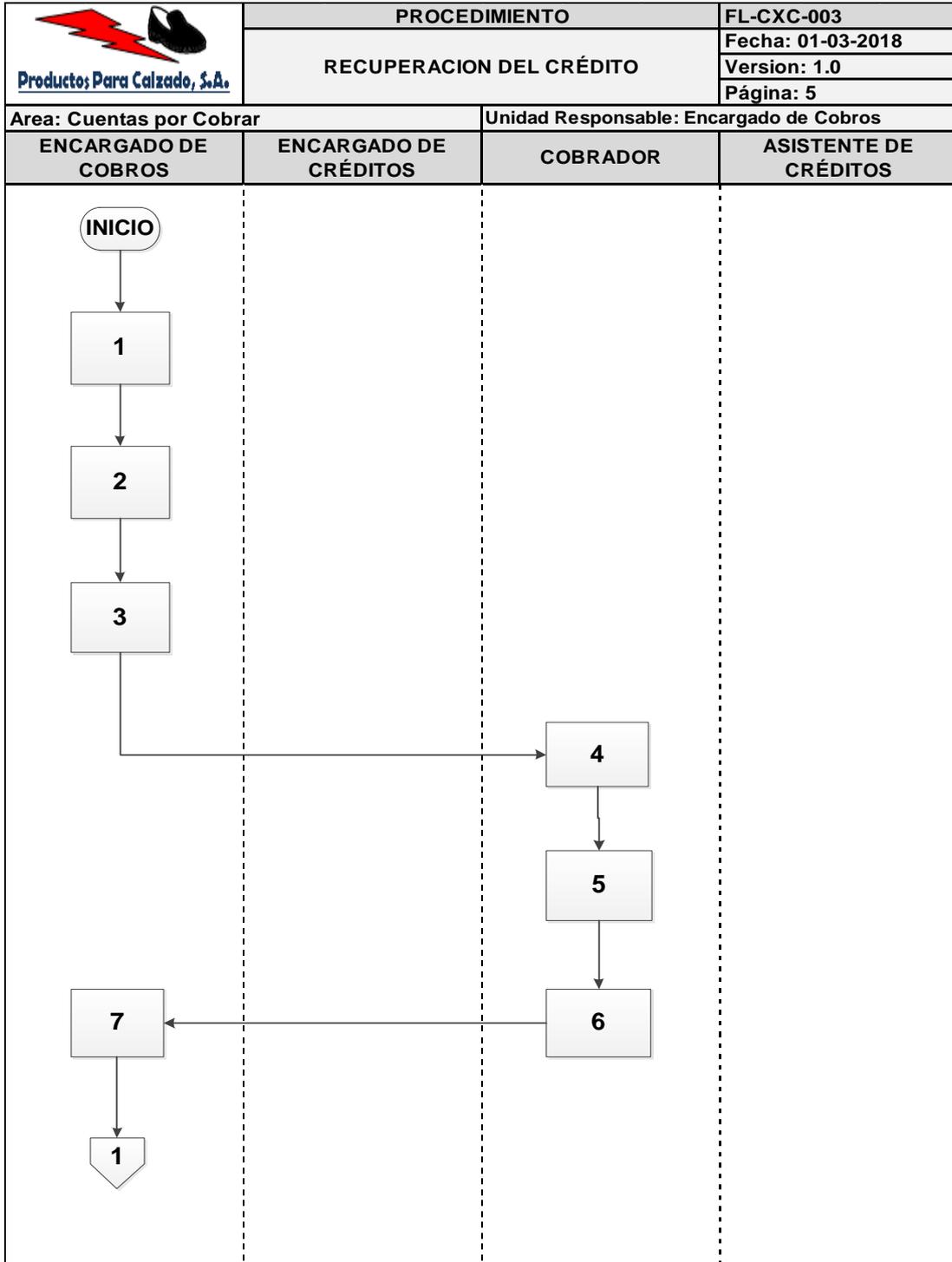
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

 <b>Productos Para Calzado, S.A.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>PR-CXC-003</b>
	<b>RECUPERACION DEL CRÉDITO</b>		<b>Fecha: 01-03-2018</b>
			<b>Versión: 1.0</b>
			<b>Página: 3</b>
<b>Área: Cuentas por Cobrar</b>		<b>Unidad Responsable: Encargado de Cobros</b>	
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	
5	Cobrador	Cobra con ayuda del formulario <b>FR-CXC-009</b> (En efectivo, cheque o depósito). Escribe en la factura o envió la frase "Cancelado" y entrega el documento original al cliente, recibe el cobro y emite el recibo de caja correspondiente. (La factura o envió original así como el recibo de caja únicamente lo entrega si el cobro se ejecuta)	
6	Cobrador	Liquida documentos de cobro (Facturas cobradas y no cobradas, recibos de caja, cheques si hubiera, depósitos bancarios). El cobrador que cubre el perímetro de la ciudad liquida el mismo día por la tarde. En el caso de los cobradores del interior del país liquidan a primera hora a su regreso (El efectivo que recibe lo deposita el mismo día por la tarde y en su liquidación adjunta la boleta del banco)	
7	Encargado de cobros	Recibe documentación de cobro y revisa si los datos concuerdan con los datos consignados en la ruta impresa, si los mismos son correctos firma la ruta de cobro, si son incorrectos solicita al cobrador que aclare las variaciones y corrija el error. (En la ruta de cobro se dejan las observaciones y las acciones a tomar por escrito previo a firmar de recibido)	
8	Encargado de cobros	Traslada recibos de caja, cheques, boletas de depósito, facturas, contraseñas al asistente de créditos para su registro. El efectivo percibido producto del cobro en la ciudad y que por alguna razón no es posible depositarlo en el momento se envía a banco a primera hora del día siguiente. El efectivo no puede permanecer en la empresa por más de un día)	

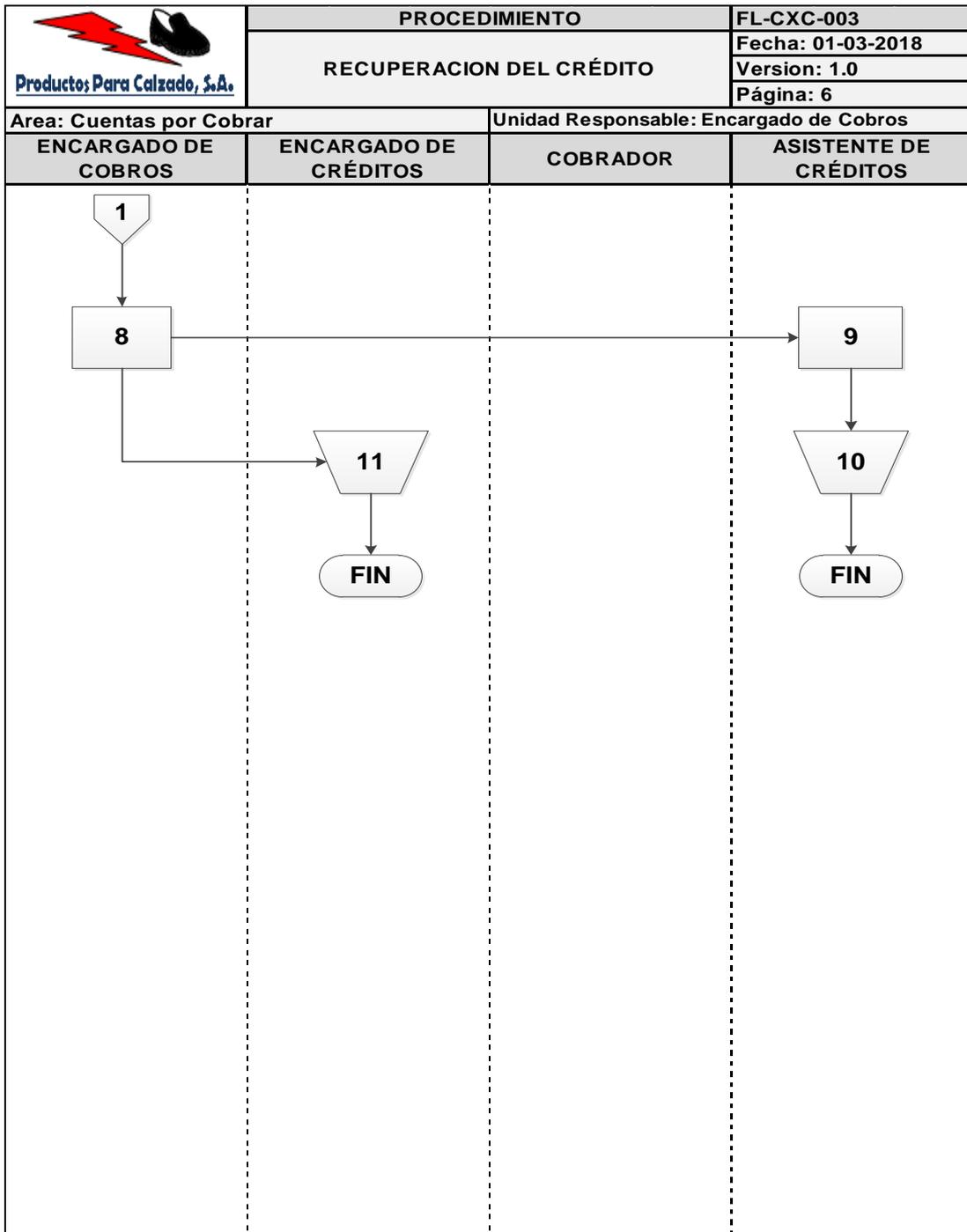
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

 <b>Productos Para Calzado, S.A.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>PR-CXC-003</b>
	<b>RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO</b>		<b>Fecha: 01-03-2018</b>
			<b>Versión: 1.0</b>
			<b>Página: 4</b>
<b>Área: Cuentas por Cobrar</b>		<b>Unidad Responsable: Encargado de Cobros</b>	
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	
9	Asistente de créditos	Ingresa al sistema los recibos de caja producto del cobro del día anterior para rebajar el saldo de los clientes.	
10	Asistente de créditos	Archiva los recibos de caja con su respectiva boleta de depósito. (si la boleta de depósito es por la suma de varias facturas se coloca la integración de las mismas)	
11	Encargado de créditos	Archiva las facturas o envíos que no fueron cobradas para continuar con la labor de cobro. Cuando el cliente confirma el pago se vuelve a programar el cobro.	

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar



ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar



ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

## FORMATO DE RUTA DE COBRO

FR-CXC-008

Fecha: 01-03-2018

Versión: 1.0

Página: 1

Productos Para Calzado, S.A.  
 160 avenida 90-580 Zona 1, Guatemala  
 TEL. (502) 3374-0677  
 Mail: Productos@productos.calzado.com  
 El Salvador \* Honduras \* Nicaragua \* Costa Rica

PPCSA- COBROS



Fecha:

CLIENTE	N° FACT.	DIRECCIÓN	N° RECIBO	MONTO
<b>TOTAL</b>				

ADMINISTRACIÓN

COBRADOR

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

## FORMATO DE RECIBO DE CAJA

FR-CXC-009

Fecha: 01-03-2018

Versión: 1.0

Página: 1

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.**

160 avenida 90-580 Zona 1, Guatemala

TEL. (502) 3374-0677 \* E-Mail: [Productos@productos.calzado.com](mailto:Productos@productos.calzado.com)

El Salvador \* Honduras \* Nicaragua \* Costa Rica

NIT.: 3871237-0

RECIBO DE CAJA

No. 00001

RECIBIMOS DE:

DIRECCIÓN:

DÍA	MES	AÑO
CODIGO CLIENTE		
VENDEDOR		

FACTURA/ ENVÍO NO.	VALOR RECIBIDO	FACTURA/ ENVÍO NO.	VALOR RECIBIDO

<b>TOTAL</b>	<b>Q</b>	
<b>EN LETRAS</b>		

RECUPERACIÓN CHEQUE RECHAZADO					
NO.	DÍA	MES	AÑO	BANCO	IMPORTE
<b>TOTAL COBRADO</b>					
<b>SALDO POR COBRAR</b>					

FORMA DE PAGO				
EFFECTIVO	CHEQUE / DEPOSITO		TOTAL	
CH NO.		FECHA		
BOLETA NO.		BANCO		

SI SU CHEQUE FUERA RECHAZADO ESTE RECIBO NO TENDRA VALIDEZ

COBRADOR

FIRMA

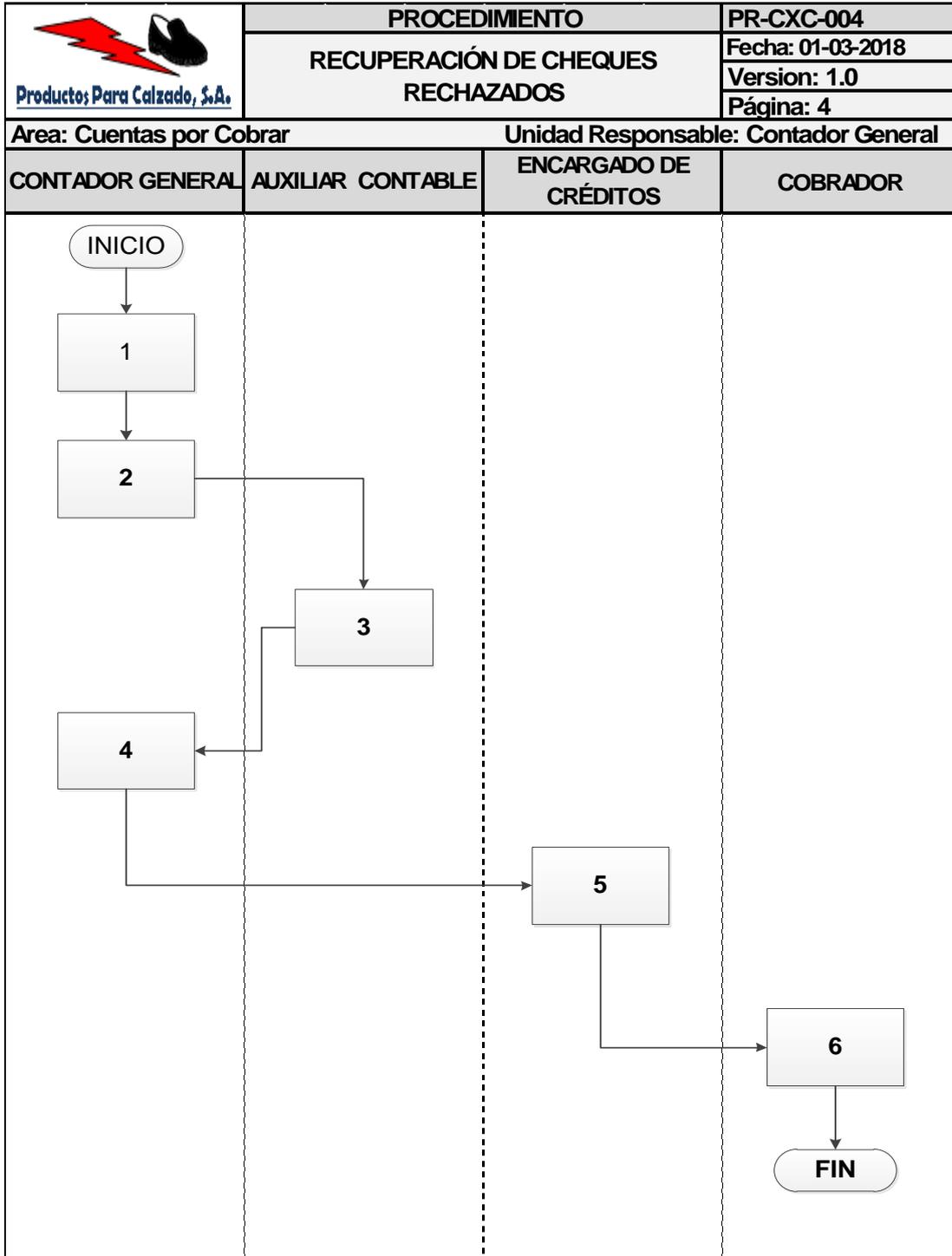
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

 <p><b>Productos Para Calzado, S.A.</b></p>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR-CXC-004</b>
	<b>RECUPERACIÓN DE CHEQUES RECHAZADOS</b>	Fecha: 01-03-2018
		Versión: 1.0
		Página: 1
<b>Área: Cuentas por Cobrar</b>	<b>Unidad Responsable: Contador General</b>	
<p><b>1.1 Propósito del procedimiento:</b></p> <p>Proporcionar los lineamientos para el tratamiento de cheques rechazados que se presenten en el proceso de cobro.</p> <p><b>1.2 Alcance:</b></p> <p>Cobrador, encargado de créditos, contador general.</p> <p><b>1.3 Responsabilidades:</b></p> <p>El contador general es responsable de registrar los cheques rechazados.</p> <p>La gerencia financiera es responsable de la revisión del procedimiento.</p> <p>La gerencia general se encarga aprobar el procedimiento y de seleccionar al encargado de elaborarlo.</p>		

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

 <p><b>Producto Para Calzado, S.A.</b></p>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>PR-CXC-004</b>
	<b>RECUPERACIÓN DE CHEQUES RECHAZADOS</b>		Fecha: 01-03-2018
			Versión: 1.0
			Página: 2
<b>Área: Cuentas por Cobrar</b>		<b>Unidad Responsable: Encargado de Créditos</b>	
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	
1	Contador general	Recibe cheques rechazados que envía el banco con el mensajero	
2	Contador general	Identifica el motivo del rechazo del cheque. Si es por mal endoso. Lo endosa nuevamente y lo deposita. Si es por falta de fondos lo traslada al auxiliar contable.	
3	Auxiliar contable	Registra en el sistema el cheque rechazado. De la siguiente manera: 1.- Sistema 2.- Modulo de cuentas por cobrar. 3.- Selecciona cheques rechazados 4.- Ingresa datos que solicita el sistema: Número de cheque, monto del cheque, banco, código del cliente, en la ventana de observaciones coloca el motivo por el cual se rechazó el cheque. 5.- Click en aplicar y automáticamente genera la póliza contable.	
4	Contador general	Archiva los cheques rechazados y traslada reporte de los mismos a créditos.	
5	Encargado de créditos	Realiza llamadas telefónicas para programar el deposito o cambio del cheque con el cliente. Si no es posible el contacto se envía un correo electrónico o notas de cobro a la dirección registrada.	
6	Cobrador	Visita al cliente de acuerdo a la ruta de cobros para recuperar el cheque rechazado.	

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar



<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

 <b>Producto Para Calzado, S.A.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR-CXC-005</b>
	<b>EMISION DE NOTA DE CRÉDITO</b>	Fecha: 01-03-2018
		Versión: 1.0
		Página: 1
<b>Área: Cuentas por Cobrar</b>	<b>Unidad Responsable: Encargado de Facturación</b>	
<p><b>1.1 Propósito del procedimiento:</b></p> <p>Proporcionar los lineamientos para la emisión de notas de créditos.</p> <p><b>1.2 Alcance:</b></p> <p>Vendedor / cobrador, encargado de facturación, encargado de créditos.</p> <p><b>1.3 Responsabilidades:</b></p> <p>El encargado de facturación es responsable de controlar el cumplimiento de la emisión de las notas de crédito.</p> <p>La gerencia financiera es responsable de la revisión del procedimiento.</p> <p>La gerencia general se encarga de aprobar el procedimiento y seleccionar al encargado de elaborarlo.</p>		

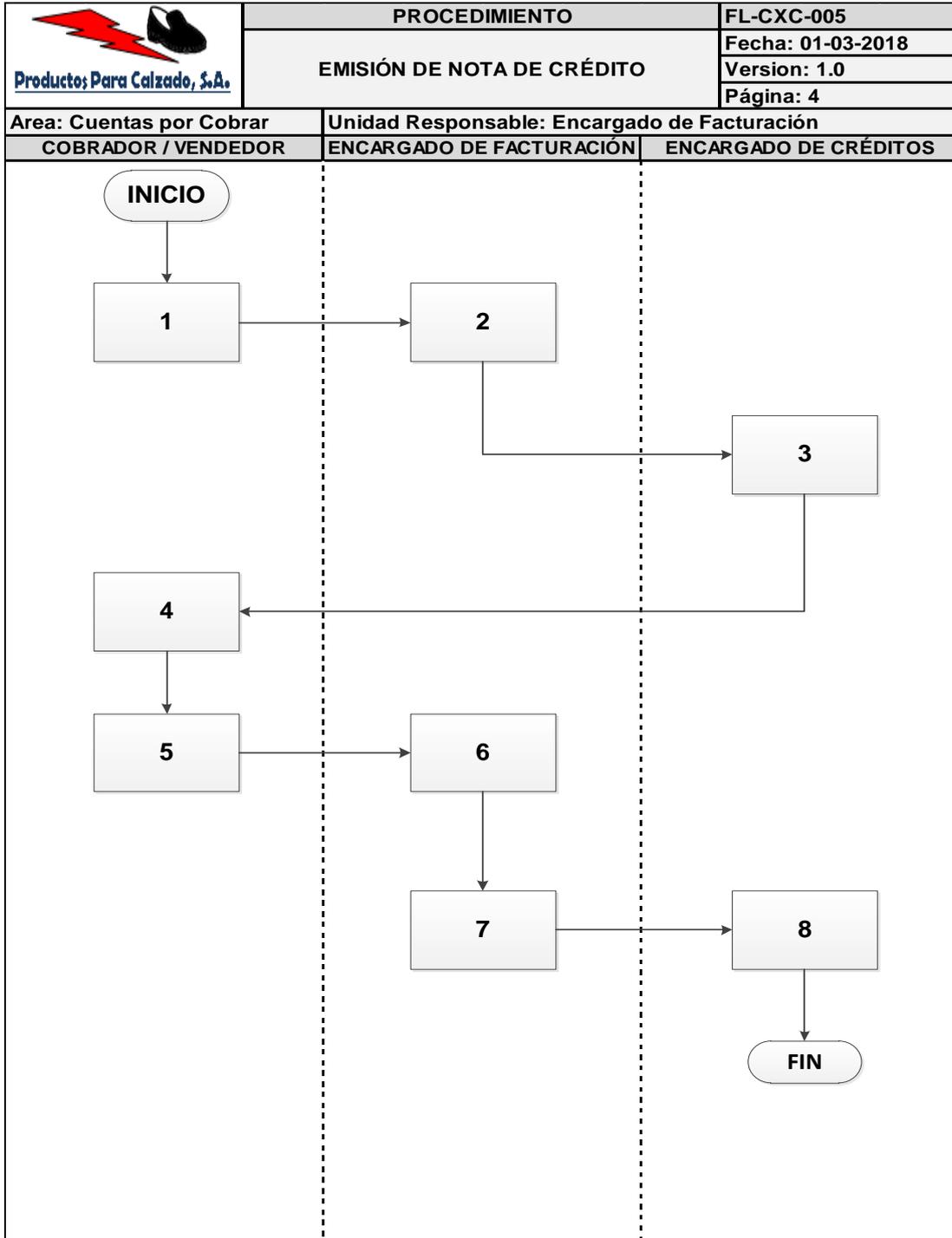
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

 <b>Producto Para Calzado, S.A.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>PR-CXC-005</b>
	<b>EMISIÓN DE NOTA DE CRÉDITO</b>		Fecha: 01-03-2018
			Versión: 1.0
			Página: 2
<b>Área: Cuentas por Cobrar</b>		<b>Unidad Responsable: Encargado de Facturación</b>	
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	
1	Cobrador / Vendedor	Solicita emisión de nota de crédito a través de correo electrónico cuando se presentan las siguientes circunstancias: 1.- Facturación de precios más alto a lo acordado. 2.- Devolución de mercaderías 3.- Descuentos 4.- Bonificación de bienes que ya fueron vendidos 5.- Anulación de facturas.	
2	Encargado de facturación	Emite nota de crédito manual <b>FR-CXC-010</b> y traslada a créditos.	
3	Encargado de créditos	Programa la entrega de la nota de crédito original de acuerdo a la ruta de cobros o visita de vendedores.	
4	Cobrador / Vendedor	Entrega la nota de crédito original y al mismo tiempo solicita que el cliente firme las copias de recibido. (Debe consignar nombre, firma, no. de DPI, fecha y hora).	
5	Cobrador / Vendedor	Entrega las copias firmadas a facturación para operarlas en el sistema.	
6	Encargado de facturación	Opera la nota de crédito si es por devoluciones en el módulo de facturación, si es por descuentos o diferencias en el precio en el módulo de cobros.	

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

 <b>Producto Para Calzado, S.A.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>PR-CXC-005</b>
	<b>EMISION DE NOTA DE CRÉDITO</b>		<b>Fecha: 01-03-2018</b>
			<b>Versión: 1.0</b>
			<b>Página: 3</b>
<b>Área: Cuentas por Cobrar</b>		<b>Unidad Responsable: Encargado de Facturación</b>	
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	
7	Encargado de facturación	Archiva nota de crédito "Triplicado" y traslada copia "Duplicado" al encargado de créditos.	
8	Encargado de créditos	Archiva nota de crédito "Duplicado".	

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar



ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

## FORMATO DE NOTA DE CRÉDITO

FR-CXC-010

Fecha: 01-03-2018

Versión: 1.0

Página: 1



NOTA DE CRÉDITO NO. 000001

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.**

160 avenida 90-580 Zona 1, Guatemala

TEL. (502) 3374-0677 \* E-Mail: [Productos@productos.calzado.com](mailto:Productos@productos.calzado.com)

El Salvador \* Honduras \* Nicaragua \* Costa Rica

NIT.: 3871237-0

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre:			Cliente:	
Dirección:				
Nit:				
Vendedor:				
CANTIDAD	CODIGO	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT.	TOTAL
TOTAL EN LETRAS			TOTAL	
OBSERVACIONES:				

SAN CARLOS, S.A. NIT.: 14141414 Tel. 2476-8831 AUTORIZADO SEGÚN RESOLUCION No. 2018-02-319-1255 DE FECHA 28-02-2018 NUMERADO DEL 0001 AL 7000, FECHA DE CADUCIDAD 27-02-2020

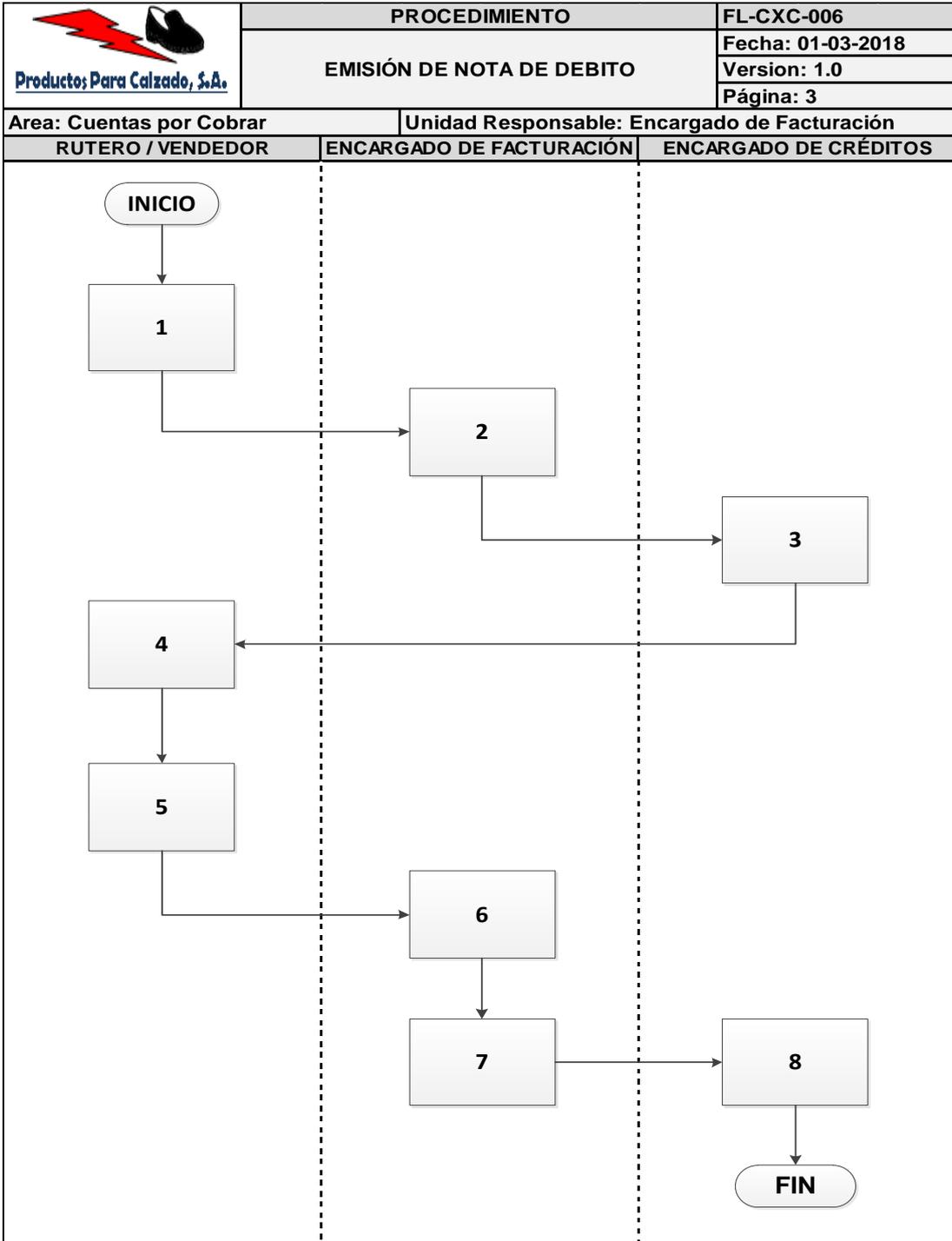
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

 <b>Producto Para Calzado, S.A.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR-CXC-006</b>
	<b>EMISIÓN DE NOTA DE DEBITO</b>	Fecha: 01-03-2018
		Versión: 1.0
		Página: 1
<b>Área: Cuentas por Cobrar</b>	<b>Unidad Responsable: Encargado de Facturación</b>	
<p><b>1.1 Propósito del procedimiento:</b></p> <p>Proporcionar los lineamientos para la emisión de notas de débito.</p> <p><b>1.2 Alcance:</b></p> <p>Vendedor/cobrador, encargado de facturación, encargado de créditos.</p> <p><b>1.3 Responsabilidades:</b></p> <p>El encargado de facturación es responsable de controlar el cumplimiento de la emisión de las notas de débito.</p> <p>La gerencia financiera es responsable de la revisión del procedimiento.</p> <p>La gerencia general se encarga de aprobar el procedimiento y seleccionar al encargado de elaborarlo.</p>		

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

	<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>PR-CXC-006</b>
	<b>EMISIÓN DE NOTA DE DEBITO</b>		Fecha: 01-03-2018
			Versión: 1.0
			Página: 2
<b>Área: Cuentas por Cobrar</b>		<b>Unidad Responsable: Encargado de Facturación</b>	
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	
1	Cobrador / Vendedor	Solicita emisión de nota de débito a través de correo electrónico.	
2	Encargado de facturación	Emite nota de débito manual <b>FR-CXC-011</b> y traslada a créditos.	
3	Encargado de créditos	Programa la entrega de la nota de débito original de acuerdo a la ruta de cobros o visita de vendedores.	
4	Cobrador / Vendedor	Entrega la nota de débito original y al mismo tiempo solicita que el cliente firme las copias de recibido. (Debe consignar nombre, firma, no. de DPI, fecha y hora).	
5	Cobrador / Vendedor	Entrega las copias firmadas a facturación para operarlas en el sistema.	
6	Encargado de facturación	Opera la nota de débito en el sistema	
7	Encargado de facturación	Archiva copia de la nota de débito "Triplicado" y traslada copia "Duplicado" al encargado de créditos.	
8	Encargado de créditos	Archiva copia de la nota de débito "Duplicado".	

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar



ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

## FORMATO DE NOTA DE DÉBITO

FR-CXC-011

Fecha: 01-03-2018

Versión: 1.0

Página: 1



NOTA DE DEBITO NO. 000001

**PRODUCTOS PARA CALZADO, S.A.**

160 avenida 90-580 Zona 1, Guatemala

TEL. (502) 3374-0677 \* E-Mail: Productos@productos.calzado.com

El Salvador \* Honduras \* Nicaragua \* Costa Rica

NIT.: 3871237-0

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre:			Cliente:	
Dirección:				
Nit:				
Vendedor:				
CANTIDAD	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT.	TOTAL
<b>TOTAL EN LETRAS</b>			<b>TOTAL</b>	
<b>OBSERVACIONES:</b>				

SAN CARLOS, S.A. NIT.: 1444414 Tel. 2476-8831A AUTORIZADO SEGÚN RESOLUCION No. 2018-02-319-1255 DE FECHA 28-02-2018 NUMERADO DEL 0001AL 7000, FECHA DE CADUCIDAD 27-02-2020

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

 <p><b>Productos Para Calzado, S.A.</b></p>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR-CXC-007</b>
	<b>REGISTRO DE CUENTAS INCOBRABLES</b>	<b>Fecha: 01-03-2018</b>
		<b>Versión: 1.0</b>
		<b>Página: 1</b>
<b>Área: Cuentas por Cobrar</b>	<b>Unidad Responsable: Contador General</b>	
<p><b>1.1 Propósito del procedimiento:</b></p> <p>Proporcionar los lineamientos para rebajar los saldos de cuentas por cobrar de difícil recuperación.</p> <p><b>1.2 Alcance:</b></p> <p>Encargado de cobros, contador general y gerente general</p> <p><b>1.3 Responsabilidades:</b></p> <p>El contador general es responsable de registrar la baja de cuentas incobrables.</p> <p>La gerencia financiera es responsable de la revisión del procedimiento.</p> <p>La gerencia general se encarga de aprobar el procedimiento y seleccionar al encargado de elaborarlo.</p>		

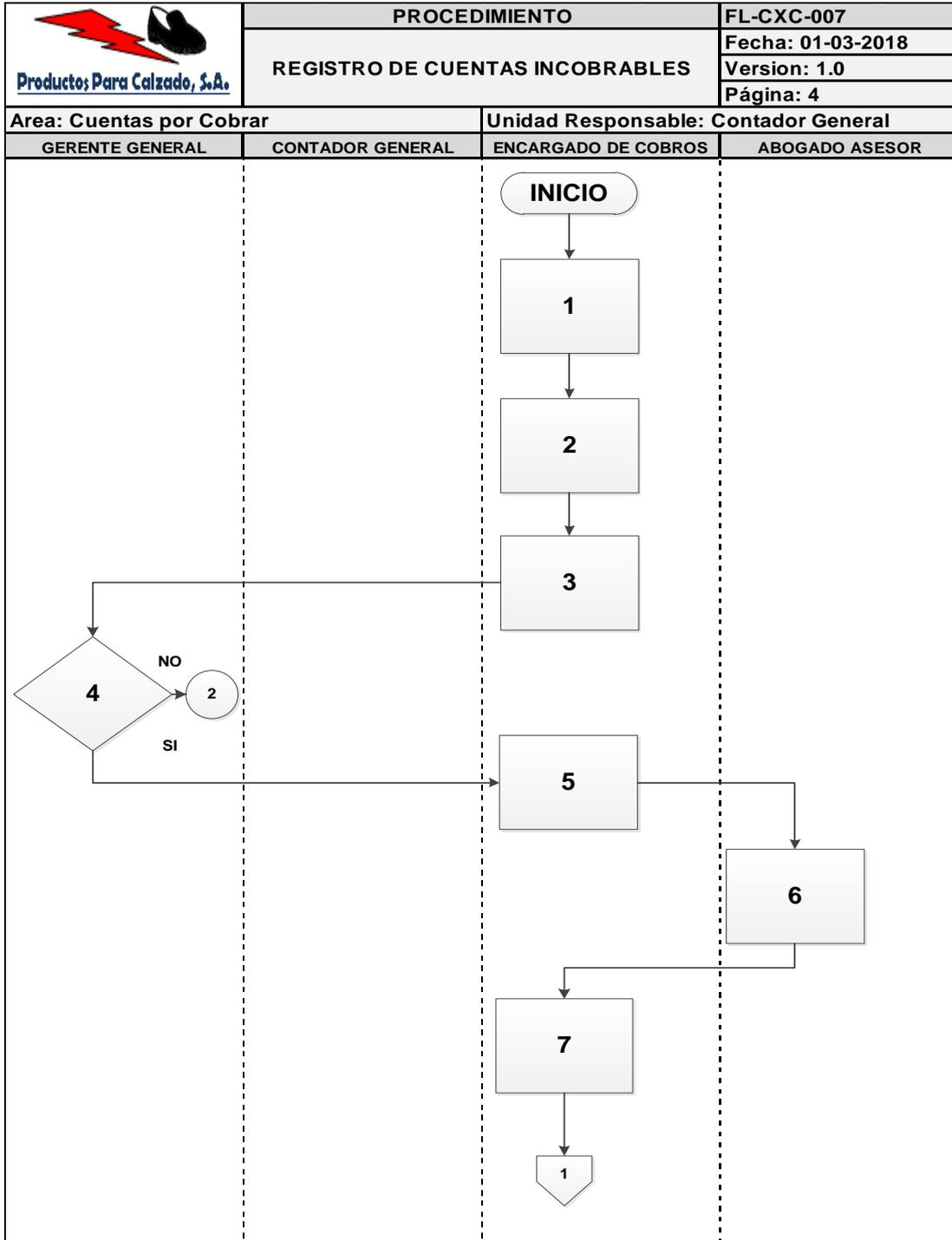
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

 <b>Productos Para Calzado, S.A.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>PR-CXC-007</b>
	<b>REGISTRO DE CUENTAS INCOBRABLES</b>		Fecha: 01-03-2018
			Versión: 1.0
			Página: 2
<b>Área: Cuentas por Cobrar</b>		<b>Unidad Responsable: Contador General</b>	
Paso	Responsable	Actividad	
1	Encargado de cobros	Revisa la cartera de créditos semestralmente y selecciona las cuentas con más de 180 días de antigüedad.	
2	Encargado de cobros	Verifica que exista evidencia de cobros. (Llamadas, correos electrónicos, visitas al cliente registradas en la ruta de cobros). Y prepara el reporte de gestión de acuerdo a la evidencia.	
3	Encargado de cobros	Firma y traslada el reporte de gestión al gerente general con copia al gerente financiero y contador general (Adjunta documentación de soporte).	
4	Gerente general	Toma decisión. Si está de acuerdo traslada documentación al Encargado de cobros para rebajar y actualizar la información en el auxiliar de cuentas por cobrar. Si no está de acuerdo hace observaciones y sugerencias y regresa al paso 2	
5	Encargado de cobros	Actualiza la información de cada cliente en el auxiliar y lo registra como cuentas por cobrar en proceso jurídico, luego traslada la información al abogado para continuar con el proceso de cobro.	
6	Abogado asesor	Inicia las gestiones legales de cobro e informa al encargado de cobros en un tiempo no mayor a cuatro meses lo siguiente: a) Si contacto o no al cliente b) Si el cliente contactado está dispuesto a pagar o no. c) Si acordó convenio de pagos y las condiciones del mismo. (Adjunta documentación de soporte de cada caso)	
7	Encargado de cobros	Recibe la información del abogado. Al momento de recepción de ingresos de clientes en proceso jurídico, emite recibo de caja e informa al abogado asesor.	
8	Abogado asesor	Recibe información de las cuentas recuperadas y da por concluido el caso.	

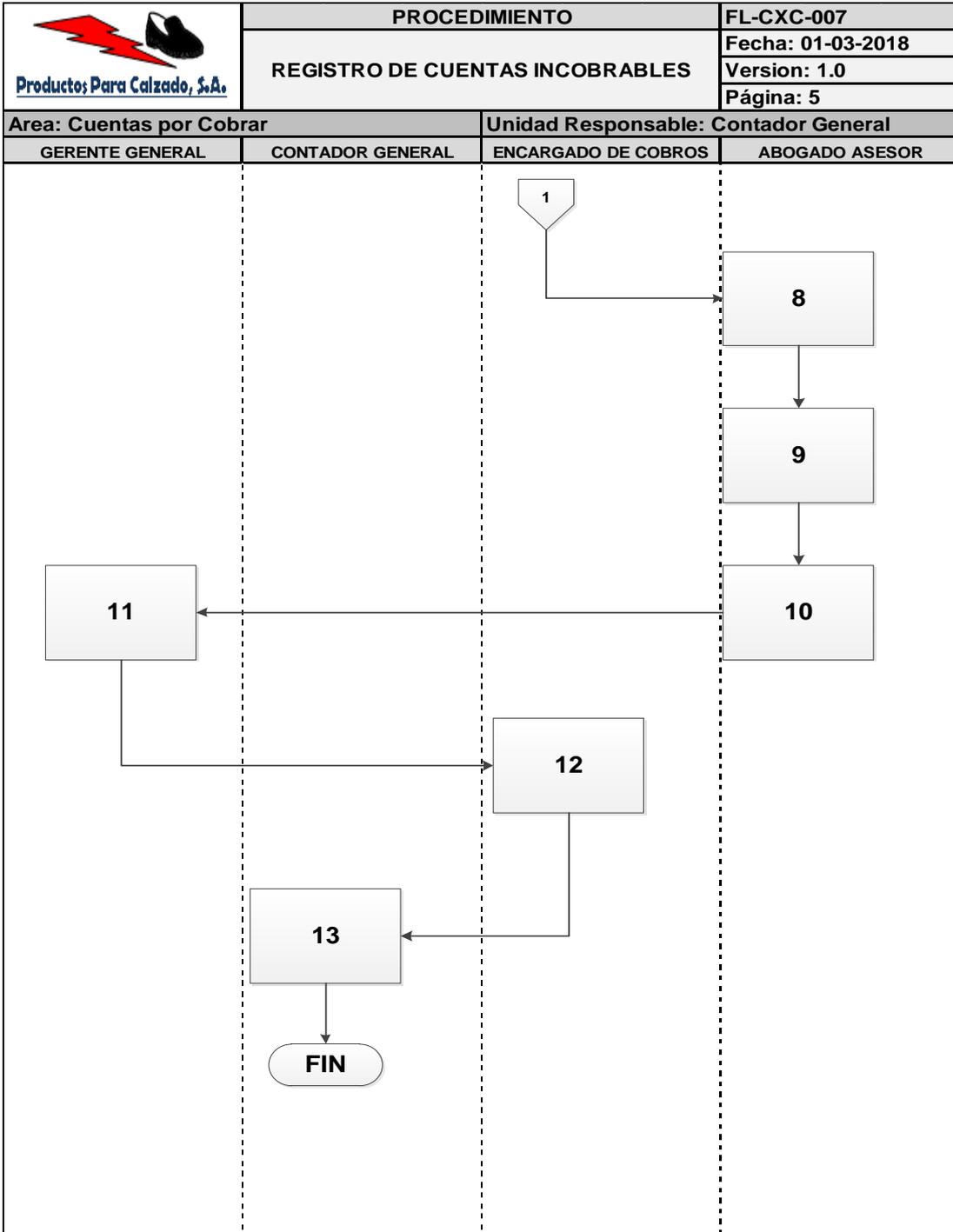
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

 <p><b>Productos Para Calzado, S.A.</b></p>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>PR-CXC-007</b>
	<b>REGISTRO DE CUENTAS INCOBRABLES</b>		<b>Fecha: 31-03-2018</b>
			<b>Versión: 1.0</b>
			<b>Página: 3</b>
<b>Área: Cuentas por Cobrar</b>		<b>Unidad Responsable: Contador General</b>	
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	
9	Abogado asesor	Determina la incobrabilidad de las cuentas y realiza el informe de gestión considerando las acciones legales que efectuó y los resultados logrados.	
10	Abogado asesor	Envía el informe de gestión de cobros y documentación de soporte al gerente general, gerente financiero, contador general y encargado de cobros con la información de la incobrabilidad de las cuentas.	
11	Gerente general	Recibe informe de gestión y convoca a reunión al gerente financiero, contador general y encargado de cobros para tomar la decisión de las acciones a seguir.	
12	Encargado de cobros	Registra la incobrabilidad de la cuenta en el libro auxiliar e inactiva la cuenta del cliente. Si en algún momento el cliente pagara la cuenta registrada como incobrable después de un año, la misma debe de registrarse como otros ingresos.	
13	Contador general	Registra la pérdida derivada de la cuenta incobrable de acuerdo a la reserva para cuentas incobrables del 3% o por medio de la gestión de cobranza administrativa que acredite los requerimientos de cobros realizados o de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente.	

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar



ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar



<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

### XI. Hoja de autorización

El manual de normas y procedimientos del área de cuentas por cobrar, constituido por \_\_\_\_\_ hojas, con fecha de implantación de \_\_\_\_\_. Actualmente regula las actividades del área de cuentas por cobrar, elaborado por la firma de auditoría De León Asociados, revisado por la gerencia financiera y autorizado por la gerencia general, obteniéndose de Productos Para Calzado, S.A., el registro oficial No. 1 con el cuál la empresa da su aprobación en cuanto a la estructura de este manual.

El presente documento, se incorpora al manual de normas y procedimientos con la finalidad de dar formalidad institucional al mismo, cuya custodia está a cargo de: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
ELABORÓ

\_\_\_\_\_  
REVISÓ

\_\_\_\_\_  
AUTORIZÓ

**Guatemala, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2018**

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Julia de León	Yesenia Rabanales	María Clemencia Aguilar

**XII: Hoja de actualización**

FECHA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

El manual de normas y procedimientos del área de cuentas por cobrar de Productos Para Calzado, S.A. en vigor a partir de día \_\_\_\_\_ presenta cambios en los procedimientos que a continuación se enuncian.

<b>NO. PROCEDIMIENTO</b>	<b>BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO</b>
--------------------------	-------------------------------------

El día \_\_\_\_\_ el área de cuentas por cobrar de Productos Para Calzado, S.A. recibió un ejemplar de los procedimientos modificados, los cuales se registraron con la Versión 2

ELABORÓ

Julia de León

REVISÓ

Yesenia Rabanales

APROBÓ

María Clemencia Aguilar

## **CONCLUSIONES**

1.- El manual de normas y procedimientos es una herramienta para transmitir completa y efectivamente los conocimientos, experiencias y actividades a todo el personal por medio de la documentación de las prácticas acumuladas por la empresa a través de los años en beneficio de sí misma.

2.- Documentar en manuales las experiencias de los colaboradores permite que se dediquen a incrementar el nivel de desempeño y por ende a mejorar la competitividad de la empresa, además de reducir el tiempo de capacitación de los antiguos y nuevos colaboradores proporcionándoles una adecuada inducción e involucramiento en sus funciones de manera eficiente como producto de su contratación o promoción.

3.- La falta de normas y procedimientos escritos y bien definidos contribuye a la existencia de una inadecuada segregación de funciones, falta de control de las actividades de los colaboradores y en determinado momento constituya un riesgo para la empresa.

4.- La falta de normas de crédito y cobranza escritas impiden llevar un control sin excepciones sobre las fechas de cobranza, el seguimiento, los saldos vencidos, los pasos a seguir en caso de que el crédito este en mora, la recuperación de cartera en el menor tiempo posible, la rebaja del costo que implica la cobranza y la reducción del riesgo de tener pérdidas importantes como producto del apareamiento de cuentas incobrables.

5.- La participación del Contador Público y Auditor en la elaboración de los manuales de normas y procedimientos permite mejorar las actividades de control interno de la empresa en la cual presta sus servicios, a través del monitoreo constante efectuar mejoras en las operaciones y garantizar así la eficiencia y eficacia en cada una de las instrucciones.

## **RECOMENDACIONES**

- 1.- Documentar las experiencias de los colaboradores en un manual de normas y procedimientos que impida la pérdida de memoria de la empresa y que constituya una herramienta estándar para el desarrollo del trabajo.
  
- 2.- Implementar lo antes posible el uso del manual de normas y procedimientos como guía en el desarrollo de las funciones de cada una de las personas con el fin de mejorar el desempeño de los mismos y el nivel de competitividad de la empresa.
  
- 3.- Disponer de un manual que indique donde empiezan las responsabilidades y funciones de cada persona y donde terminan, así como los niveles jerárquicos que existen en la empresa.
  
- 4.- Las normas de crédito y cobros deben formar parte del manual y deben de considerar el periodo de crédito que se les concederá a los clientes, las condiciones bajo las cuales se autorizará el crédito y la manera en que base cobraran las cuentas vencidas.
  
- 5.- Considerar la contratación del Contador Público y Auditor en el proceso de elaboración de manuales, tomando en cuenta que el profesional reúne las competencias adecuadas para realizar el mismo, derivado de su formación académica, experiencia y constante actualización de conocimientos.



## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Álvarez T. Martin G. Manual para elaborar Manuales de políticas y procedimientos. México: Panorama Editorial S.A. de C.V. 2012
2. Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas
3. Bolten, Steven E. Manual de Administración Financiera. México. Editorial Limusa, S.A. de C.V. 2012
4. Chávez, Beatriz y Universidad nacional autónoma de México. Administración de cuentas por cobrar. México. Reimpresión 2014. 24 Pág.
5. Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la organización y técnica comercial. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 2010. 84 paginas.
6. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 295. Ley orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y sus reformas
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 1441. Código de Trabajo y sus reformas
8. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 2-70. Código de Comercio de Guatemala y sus reformas

9. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 76-78. Ley reguladora de la prestación del aguinaldo para trabajadores del sector privado y sus reformas
10. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 78-89. Ley de bonificación incentivo sector privado y sus reformas
11. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 6-91. Código Tributario y sus reformas
12. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 27-92. Ley de Impuesto al Valor Agregado y sus reformas
13. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 42-92. Ley de bonificación anual para trabajadores del sector privado y público y sus reformas
14. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 73-08. Ley de Impuesto de solidaridad
15. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria y sus reformas
16. Escobar O. y Loyo N. Creación del proceso de créditos y cobranza. Caracas: Editorial Quirón, 7ta edición. 2010
17. Franklin Finconwsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. Editorial Mc Graw Hill. 4ta. edición. 2013. 389 páginas.

18. Federación Internacional de Contadores. Código de Ética para profesionales de la Contabilidad.
19. García del Junco, Julio y Casanueva Rocha, Cristóbal. Prácticas de la Gestión Empresarial. Mc Graw Hill, 2012. Página 3.
20. Gitman, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Prentice Hall. 14a. edición. 2016. 804 páginas.
21. Jonson Robert W. Administración Financiera. Cesa. México. 2da. edición. 2013
22. Lazzaro, Víctor. Sistemas y procedimientos: un manual para los negocios y la industria. Diana. México. 2014. 677 páginas.
23. Margolis. Fundamentos de contabilidad. Limusa Noriega Editores 2010. 254 páginas.
24. Ministerio de Finanzas Públicas, Acuerdo 5-2013. Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado.
25. Molina Aznar, Víctor E. Estrategias de Cobranza. Productora Gráfica. 5ta. Edición 2014. 112 pág.
26. Molina L. Ernesto J. Introducción al Estudio de la Auditoría. Guatemala. Servitextos, Tercera Edición 2012
27. Rodríguez Valencia, Joaquín. Estudio de sistemas y Procedimientos Administrativos. 2012

28. Tom, Lumpkin G., Dess, Gregory G., Eisner, Alan B., Administración Estratégica. McGraw Hill. México. 6ta. Edición. 2015.
29. Weston, J. Fred. Fundamentos de Administración Financiera. McGraw Hill. México. 10ma. Edición. 1993.

### **Web grafía**

30. Betún para calzado. Consultado el 1 de julio de 2017. Disponible en:  
[https://www.ecured.co/Betún\\_para\\_calzado](https://www.ecured.co/Betún_para_calzado)
31. Gerencia y control de créditos y cobranzas. Consultado el 7 de septiembre de 2017. Disponible en:  
<https://m.monografías.com/trabajos32/gerencia-creditos.shtml>.
32. Importancia de las empresas. Consultado el 9 de septiembre de 2017. Disponible en: [agmcomorg2012.blogspot.com/2014/04/importancia-de-laa-empresas-en-lavida.html?m=1](http://agmcomorg2012.blogspot.com/2014/04/importancia-de-laa-empresas-en-lavida.html?m=1)
33. Norma políticas y procedimientos. Consultado el 4 de julio 2017. Disponible en: <https://monografias.com/docs/Normas-Politicasy-Procedimientos>
34. La cobranza. Consultado el 12 de agosto de 2017. Disponible en:  
[www.unilibre.edu.co/CienciasEconomicas/Webcontaduria/estudie/cartera/carteraCobra.htm](http://www.unilibre.edu.co/CienciasEconomicas/Webcontaduria/estudie/cartera/carteraCobra.htm)