

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

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y  
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA EL  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**LUZ ANABELLA VÁSQUEZ ABADÍA**

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

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2013

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

|                      |                                       |
|----------------------|---------------------------------------|
| <b>Decano</b>        | Lic. José Rolando Secaida Morales     |
| <b>Secretario</b>    | Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales   |
| <b>Vocal Primero</b> | Lic. Luis Antonio Suárez Roldan       |
| <b>Vocal Segundo</b> | Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  |
| <b>Vocal Tercero</b> | Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso    |
| <b>Vocal Cuarto</b>  | P. C. Oliver Augusto Carrera Leal     |
| <b>Vocal Quinto</b>  | P. C. Walter Obdulio Chigüichón Boror |

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

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>Área Matemática-<br/>Estadística</b> | Lic. Oscar Noe López Cordón         |
| <b>Área Contabilidad</b>                | Lic. Marco Antonio Oliva Orellana   |
| <b>Área Auditoría</b>                   | Lic. Manuel Fernando Morales García |

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

|                    |                                       |
|--------------------|---------------------------------------|
| <b>Presidente:</b> | Lic. Rubén Eduardo Del Águila Rafael  |
| <b>Secretario:</b> | Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero    |
| <b>Examinador:</b> | Lic. Christian Omar De León Rodríguez |

Guatemala, 12 de marzo de 2013

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


Estimado Lic. Secaida:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para informarle que de acuerdo con el nombramiento que oportunamente se me confió, he procedido a asesorar el trabajo de tesis titulado "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA", presentado por la alumna Luz Anabella Vásquez Abadía.

Después de haber asistido en su investigación al ponente, he llegado a la conclusión que el trabajo de tesis satisface las experiencias académicas y recomiendo que sea aprobada conforme lo establece el reglamento de exámenes; previo a optar el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado de Licenciada.

Agradeciendo la designación de que fui objeto, me es grato suscribirme.

Atentamente,

  
Victor Manuel Álvarez Pocon  
Contador Público y Auditor

Colegiado No. CPA-761

**Lic. Victor M. Alvarez P.**  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR  
COLEGIADO No. CPA-701



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
CUATRO DE OCTUBRE DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 13-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 20 de septiembre de 2013, se conoció el Acta AUDITORIA 212-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de agosto de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA", que para su graduación profesional presentó la estudiante LUZ ANABELLA VÁSQUEZ ABADÍA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

## **AGRADECIMIENTO**

### **A DIOS**

Por ser la fuente de amor, fortaleza y sabiduría que mueve mi vida, por la cual logro hoy alcanzar esta meta.

### **A MAMÁ**

María Jesús del Carmen Abadía Castillo, a quien dedico mi esfuerzo, mi ser y mis victorias, gracias por siempre.

### **A MI HERMANA**

Lucrecia Varinia, por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. Gracias por estar siempre a mi lado.

### **A MI PRIMO Y AMIGA**

Manuel Antonio y Karla Lucrecia, por su orientación y apoyo incondicional, bendiciones para ustedes.

## **DEDICATORIA**

### **A MI HIJO**

Iván Alejandro, por ser la razón de vivir, el motivo que me impulsa a seguir adelante, este logro y todo mi amor para tí.

### **A MI PAPÁ**

+ Álvaro Felipe, por todo su amor y toda la confianza que siempre tuvo en mí, la promesa está cumplida.

### **A MI ABUELITA**

+Hortensia, por su amor incondicional y el cariñoso cuidado que tuvo conmigo.

### **A MIS HERNANOS**

+ Omar y + Homero, en su memoria por su ejemplo de lucha y constancia.

### **A MIS SOBRINOS**

Vivi, Andrea, Johanna, Andy, Gaby, Manuel, Carol, Manuel Antonio, Álvaro, Rocío, Carlitos y Diego, Por su cariño, con amor, hijos todo lo que se empieza debe terminarse.

### **A MI FAMILIA**

Por su apoyo, confianza y cariño.

### **A MI ASESOR**

Lic. Víctor Manuel Álvarez, por su apoyo.

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

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

## ÍNDICE

|  | <b>PÁGINA</b> |
|--|---------------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>  | <b>i</b>      |
| <b>CAPÍTULO I</b>  |               |
| <b>EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA</b>                                       |               |
| <b>1.1 Empresa</b>   | <b>1</b>      |
| 1.1.1 Definición   | 1             |
| 1.1.2 Elementos que forman la empresa  | 2             |
| 1.1.2.1 Elemento humano  | 2             |
| 1.1.2.2 Bienes materiales  | 3             |
| 1.1.2.3 Sistemas   | 4             |
| 1.1.3 Clasificación de las empresas  | 4             |
| 1.1.3.1 De acuerdo a los intereses que manifieste en su constitución patrimonial | 4             |
| 1.1.3.2 Por su naturaleza y propósito  | 5             |
| 1.1.3.3 Por su naturaleza jurídica y estructura de su capital                    | 5             |
| 1.1.3.4 Por su actividad económica desarrollada                                  | 7             |
| <b>1.2 Empresa comercializadora de pintura</b>                                   | <b>8</b>      |
| 1.2.1 Definición de comercialización   | 8             |
| 1.2.2 Reseña histórica de la empresa comercializadora de pintura                 | 8             |
| 1.2.3 Estructura organizacional de la empresa comercializadora de pintura        | 11            |
| 1.2.4 Legislación aplicable  | 13            |
| <b>1.3 Características del producto que comercializa</b>                         | <b>14</b>     |
| 1.3.1 Definición y características   | 14            |
| 1.3.1.1 Definición de pintura  | 14            |
| 1.3.1.2 Composición de la pintura  | 14            |
| 1.3.2 Clasificación de los productos   | 17            |
| 1.3.2.1 Tipos de pintura   | 17            |
| <b>CAPÍTULO II</b>   |               |
| <b>EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS</b>                |               |
| <b>2.1 Reseña histórica del crédito</b>  | <b>22</b>     |
| <b>2.2 Definición de crédito</b>   | <b>25</b>     |
| <b>2.3 Características del crédito</b>   | <b>25</b>     |
| <b>2.4 Clasificación del crédito</b>   | <b>27</b>     |
| 2.4.1 Por el plazo   | 27            |
| 2.4.2 Por el tipo de interés   | 27            |
| 2.4.3 Por la garantía genérica   | 27            |
| 2.4.4 Por la actividad económica a la que se destina                             | 28            |
| 2.4.5 Por el estado económico social al que se destina                           | 29            |
| 2.4.6 Por la clase de instrumentos financieros en que se tramita                 | 29            |

|             |  |           |
|-------------|--|-----------|
| 2.4.7       | Crédito por la fuente  | 29        |
| 2.4.8       | Por el sector económico al que se destina  | 30        |
| 2.4.9       | Por la forma de organización del prestatario   | 30        |
| 2.4.10      | Por la función socio-económica y los servicios complementarios                             | 30        |
| <b>2.5</b>  | <b>Importancia de vender al crédito</b>  | <b>33</b> |
| <b>2.6</b>  | <b>Administración de créditos y cobros</b>   | <b>34</b> |
| <b>2.7</b>  | <b>Políticas y reglamentos de crédito</b>  | <b>35</b> |
| 2.7.1       | Las políticas de crédito   | 35        |
| 2.7.2       | Los reglamentos de crédito   | 35        |
| <b>2.8</b>  | <b>Departamento de créditos y cobros en una empresa comercializadora de pinturas</b>       | <b>36</b> |
| 2.8.1       | Personal del departamento de créditos y cobros   | 36        |
| 2.8.2       | Funciones específicas del jefe de créditos y cobros  | 37        |
| 2.8.3       | Relación del departamento de créditos y cobros con otras dependencias                      | 38        |
| 2.8.3.1     | Relación con los departamentos de ventas y servicio al cliente                             | 39        |
| 2.8.3.2     | Relación con el departamento de contabilidad y tesorería                                   | 39        |
| 2.8.4       | Objetivos del departamento de créditos y cobros  | 46        |
| <b>2.9</b>  | <b>El control interno para el departamento de créditos y cobros</b>                        | <b>46</b> |
| 2.9.1       | Definición de control interno  | 46        |
| 2.9.2       | Objetivos del control interno  | 47        |
| 2.9.3       | Elementos de control interno   | 47        |
| 2.9.4       | Auditoría del control interno  | 50        |
| 2.9.5       | Clasificación del control interno  | 50        |
| 2.9.5.1     | Control interno administrativo   | 50        |
| 2.9.5.2     | Control interno contable   | 51        |
| 2.9.6       | Riesgos del control interno  | 54        |
| 2.9.6.1     | Riesgo   | 54        |
| 2.9.6.2     | Riesgos de auditoría en el control interno   | 55        |
| <b>2.10</b> | <b>Funciones e importancia del control interno en el departamento de créditos y cobros</b> | <b>56</b> |

### CAPÍTULO III

#### LOS MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>3.1</b> | <b>Definición de políticas</b>                              | <b>57</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Manuales</b>   | <b>57</b> |
| 3.2.1      | Definición de manuales                                      | 59        |
| 3.2.2      | Objetivo de los manuales                                    | 59        |
| 3.2.3      | Necesidad de utilizar manuales                              | 60        |
| <b>3.3</b> | <b>Clasificación de los manuales</b>                        | <b>61</b> |
| 3.3.1      | Por su contenido  | 61        |
| 3.3.2      | Por su función específica                                   | 62        |
| <b>3.4</b> | <b>Manuales de políticas y procedimientos</b>               | <b>64</b> |
| <b>3.5</b> | <b>Importancia del manual de políticas y procedimientos</b> | <b>64</b> |

|            |   |    |
|------------|---|----|
| 3.5.1      | Objetivos del manual de políticas   | 65 |
| 3.5.2      | Ventajas de los manuales de políticas   | 65 |
| <b>3.6</b> | <b>Elementos de los manuales</b>  | 65 |
| 3.6.1      | Conformación  | 65 |
| 3.6.1.1    | Portada   | 66 |
| 3.6.1.2    | Formato de identificación de firma (s) de validación o autorización                                     | 67 |
| 3.6.1.3    | Formato de encabezado   | 67 |
| 3.6.1.4    | Estilo de documento   | 68 |
| 3.6.2      | Estructura  | 68 |
| 3.6.2.1    | Índice  | 68 |
| 3.6.2.2    | Introducción  | 68 |
| 3.6.2.3    | Marco jurídico administrativo   | 69 |
| 3.6.2.4    | Objetivo del manual y procedimiento   | 69 |
| 3.6.2.5    | Políticas de operación  | 70 |
| 3.6.2.6    | Descripción de actividades  | 71 |
| 3.6.2.7    | Diagrama de flujo   | 71 |
| 3.6.2.8    | Formas e instructivo de llenado   | 73 |
| 3.6.2.9    | Información adicional   | 73 |
| 3.6.2.10   | Control de cambios  | 73 |
| <b>3.7</b> | <b>Procedimientos para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos de control interno</b> | 73 |
| 3.7.1      | Planificación del trabajo   | 74 |
| 3.7.2      | Búsqueda de información   | 75 |
| 3.7.3      | Análisis de la información  | 76 |
| 3.7.4      | Elaboración del manual  | 77 |
| 3.7.5      | Validación del manual   | 78 |
| 3.7.6      | Autorización del manual   | 78 |
| 3.7.7      | Distribución del manual   | 78 |
| 3.7.8      | Revisión y actualización del manual   | 79 |

## CAPÍTULO IV

### ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA (CASO PRÁCTICO)

|            |  |    |
|------------|--|----|
| <b>4.1</b> | <b>Carta de solicitud del cliente</b>  | 81 |
| <b>4.2</b> | <b>Propuesta de servicio</b>   | 82 |
| <b>4.3</b> | <b>Carta de aceptación de la propuesta de servicio</b>   | 85 |
| <b>4.4</b> | <b>Fase de planeación</b>  | 86 |
| <b>4.5</b> | <b>Fase de investigación</b>   | 87 |
| <b>4.6</b> | <b>Informe sobre el análisis de las políticas y procedimientos de control interno aplicables al departamentos de créditos y cobros</b> | 92 |



|       |   |            |
|-------|---|------------|
| 4.6.1 | Diagnóstico actual  | 92         |
| 4.6.2 | Efectos Generados   | 93         |
| 4.6.3 | <b>Acciones correctivas</b>   | 94         |
| 4.7   | <b>Manual de políticas y procedimientos de control interno para el departamento de créditos y cobros para una empresa comercializadora de pintura</b> |            |
|       | Carátula  | 96         |
|       | Índice  | 97         |
|       | Introducción  | 99         |
|       | Objetivos   | 100        |
|       | Campo de aplicación   | 100        |
|       | Normativas  | 100        |
|       | Actualización y difusión  | 101        |
|       | Términos y definiciones   | 101        |
|       | Políticas generales   | 105        |
|       | Procedimientos y flujogramas  | 119        |
|       | Formas  | 136        |
|       | Control de cambios  | 144        |
|       | <br>  |            |
|       | <b>CONCLUSIONES</b>   | <b>145</b> |
|       | <br>  |            |
|       | <b>RECOMENDACIONES</b>  | <b>146</b> |
|       | <br>  |            |
|       | <b>BIBLIOGRAFÍA</b>   | <b>147</b> |
|       | <br>  |            |
|       | <b>ANEXOS</b>   | <b>150</b> |

## INTRODUCCIÓN

El recurso humano es parte fundamental de las empresas. La expansión de una empresa en el mercado puede generar una alta rotación de personal, lo cual implica estar constantemente a la búsqueda de nuevo personal para llenar las vacantes, además lleva a enfrentar la partida de empleados capacitados en cada área.

Elaborar un manual de políticas y procedimientos de control interno facilita la capacitación e inducción de personal nuevo en las plazas de trabajo, ya que en ellos se encuentran todas las actividades a realizar y una descripción de cómo deben desarrollarse. Los manuales son documentos dinámicos que están sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa. Es conveniente que cada área tenga su propio manual de políticas y procedimientos, para la presente investigación se orienta al departamento de créditos y cobros de una empresa comercializadora de pintura, por la importancia de la actividad que desempeña, la responsabilidad de colaborar en incrementar las ventas y la recuperación del capital, a través de un cobro efectivo.

El resultado de una inadecuada rotación de personal en el departamento de créditos y cobros desde el punto de vista de control interno, genera el envejecimiento de la cartera con la consecuente morosidad y lenta recuperación del dinero que afecta el flujo de caja, y la falta de controles específicos de la cuenta por cobrar, expone a la empresa comercializadora de pintura a pérdidas y fraudes.

Por lo que se considera necesario elaborar un manual de políticas y procedimientos de control interno en el departamento de créditos y cobros, proporcionando una de las mejores herramientas, porque le permiten normalizar sus operaciones. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo dándole estabilidad y solidez.

Los manuales de políticas y procedimientos de control interno representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

En la presente investigación se presenta la elaboración de un manual de políticas y procedimientos de control interno para el departamento de Créditos y Cobros, como una herramienta útil que documente la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones, permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos, auxilia en la inducción del puesto y a la capacitación del personal nuevo ya que describe en forma detallada las actividades del puesto.

Como lo indica el método deductivo, para una mayor comprensión del tema se partió de lo general a lo particular de la siguiente manera:

Capítulo I, Empresa Comercializadora de Pintura, describe las generalidades, elementos y características de las empresas, dando énfasis en la comercializadora, como base inicial de la investigación.

Capítulo II, El Control interno en el departamento de créditos y cobros, presenta las definiciones de crédito, su clasificación, el departamento de créditos y cobros, sus objetivos y estructura. Seguido del control interno, definiciones, objetivos, elementos, clasificación y riesgos de control.

Capítulo III, Los Manuales de políticas y procedimientos de control interno, definición, clasificación, elementos, definición e importancia de las políticas, procedimientos para elaborar un manual.

Capítulo IV, El aporte final elaboración de un manual de políticas y procedimientos de control Interno para el departamento de créditos y cobros de una empresa comercializadora de pintura.

Finalmente se incluyen las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía que sirvió de material de apoyo.

# CAPÍTULO I

## EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA

### 1.1 Empresa

Es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc. Dado un objetivo y objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. Toda empresa abarca una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí, mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, es el elemento conciliador de los distintos intereses.

#### 1.1.1 Definición

“Organización en la cual se coordinan el capital y el trabajo y que, valiéndose del proceso administrativo, produce y comercializa bienes y servicios en un marco de riesgo, en el cual el beneficio es necesario para lograr su supervivencia y su crecimiento. Toda actividad mercantil con fines de lucro, cualquiera sea su forma jurídica.” (4:219)

“Empresa o unidad mercantil es un grupo de personas con intereses comunes de cualquier clase, en el ejercicio lícito de cualquier actividad económica, que constituyen una unidad reconocida comúnmente, con una existencia separada y distinta de la de sus asociados”. (6:213)

Asimismo, la empresa debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, ejercer sus derechos y obligaciones (impuestos entre otras).

De acuerdo al Código de Comercio, Decreto 2-70 del Congreso de la República, artículo 655. "Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios." (3:113)

### 1.1.2 Elementos que forman la empresa

Organizar una empresa, es reunir todos los elementos necesarios para cumplir de forma eficiente sus funciones y lograr los objetivos propuestos, será imprescindible que cuente con una serie de elementos, llamados recursos e insumos.

Los elementos sobre los cuales actúa la unidad mercantil son:

1.1.2.1 **Elemento humano:** Es el elemento eminentemente activo de la empresa, son los que ponen en marcha a los demás elementos y, desde luego, el de máxima dignidad:

- **Obreros:** Aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual.
- **Los empleados:** Aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de trabajo de oficina.
- **Supervisores:** Su función fundamental es controlar el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señaladas.
- **Los técnicos:** Las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

- **Altos ejecutivos:** Aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- **Directores:** Cuya función es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados.

#### 1.1.2.2 **Bienes materiales:**

Son los factores pasivos, los bienes económicos que constituye el patrimonio de la empresa.

- “Está conformado por la estructura física donde está instalada la empresa, así como todos los recursos materiales como: sus edificios, las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlos a la labor productiva o de servicios, la maquinaria, que tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican mas al detalle la acción de la maquinaria, y todos los equipos necesarios para desarrollar sus actividades.” (10:72)
- Las materias primas, aquellas que han de salir transformadas en productos, las materias auxiliares, aquellas que aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción, productos terminados para satisfacer pedidos y mantenerse en el mercado.
- Mercadería: “El inventario de mercadería se compone de los bienes que la empresa compra para luego venderlos. Nos referimos aquí a empresas comerciales (empresas que compran un producto para luego venderlo).” (9:117)
- Dinero o efectivo: Lo que tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además la empresa posee, como representación

del valor de todos los bienes que antes hemos mencionado, un "capital", constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

1.1.2.3 **Sistemas:** Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas personas con las diversas cosas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:

- **Sistemas de producción**, tales como formulas patentes, métodos, etc., Sistemas de ventas, el autoservicio, la venta a domicilio, a crédito, etc.; Sistema de finanzas, las combinaciones de capital propio y prestado, etc.
- **Sistemas de organización y administración**, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa: es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

### 1.1.3 Clasificación de las empresas

1.1.3.1 **De acuerdo a los intereses que manifieste en su constitución patrimonial:**

- **Públicas:** Son las que pertenecen al estado y son empresas que están a cargo de funcionarios públicos, los cuales buscan la explotación de la actividad en forma monopolística, para beneficiar a la sociedad.
- **Privadas:** Son empresas que operan bajo el control de la iniciativa privada en cualquiera de las formas que adopten, es decir, empresas agrícolas, comerciales, industriales, de servicios y otras, así sean empresas individuales o sociedades.



- **Mixtas:** Operan conjuntamente, estado e iniciativa privada.

### 1.1.3.2 **Por su naturaleza y propósito:**

- **Lucrativas:** Las que adoptan generalmente la forma de sociedades mercantiles y de empresas individuales cuyo propósito específico es lucrar con la actividad a la que se dedican.
- **No Lucrativas:** Su función es eminentemente social, su único objeto es proporcionar el bienestar común, pueden ser culturales o deportivas, generalmente adoptan la forma de sociedades civiles o con carácter de clubes.

### 1.1.3.3 **Por su naturaleza jurídica y la estructura de su capital:**

- **Individuales:** Es la primera forma de organización de las empresas, están constituidas por una sola persona, que es quien la explota, dirigiéndola por si o a través de personas subordinadas y con fines de lucro. Se rigen por las disposiciones del Código de Comercio en su defecto por el Derecho Civil, mediante el Derecho Mercantil.
- **Sociedades:** Son empresas que se rodean de formalidades jurídicas adecuadas y cuyo capital está formado por las aportaciones de varias personas.

Toda empresa en sociedad puede organizarse bajo las siguientes formas mercantiles, El Código de Comercio, Decreto 2-70 del Congreso de la República, establece: (3:14-18)

- **Sociedad Colectiva:** Los socios aportan capital, trabajo y todos responden ante terceros por las pérdidas de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente.

- **Sociedad Comandita:** Esta formada por dos clases de socios: Socios colectivos o gestores que llevan la dirección de la sociedad, y responden ante terceros en forma solidaria e ilimitada, socios comanditarios cuya responsabilidad queda limitada al capital aportado, no pudiendo intervenir en la administración de la sociedad.
  
- **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Los socios limitan su responsabilidad a los fondos aportados o a las participaciones sociales suscritas.
  
- **Sociedad Anónima:** El capital está constituido por títulos enajenables llamados acciones, que suscriben una pluralidad de personas, quienes limitan su responsabilidad económica al importe de los títulos que poseen.

Independientemente de la forma jurídica descrita anteriormente, bajo la cual se constituyan las empresas, deben tomar en cuenta ciertos aspectos necesarios para controlar la eficiencia operativa, al menos debe contar con:

- a. Una organización eficaz que le permita llevar a cabo los objetivos, planes y acciones.
  
- b. Planificar adecuadamente sus actividades.
  
- c. Contar con personal especializado para el desempeño de las diferentes actividades.
  
- d. Tener una visión clara del negocio y una misión que se constituya en una guía para su desempeño.
  
- e. Aplicar criterios generales de contabilidad (Normas Internacionales de Contabilidad)

- f. Disponer de los sistemas de información necesaria para la toma de decisiones oportuna.
- g. Tener control en cada una de las operaciones realizadas en el proceso productivo, así mismo de los gastos efectuados, con el fin de obtener información amplia y oportuna que permita la determinación correcta de los costos unitarios, el margen de ganancia a obtener de cada una de las diversas líneas de productos.

#### 1.1.3.4 **Por su actividad económica desarrollada:**

- **“Empresas industriales o de transformación**, son las que llevan a cabo la transformación de las materias primas mediante la aplicación de trabajo y tecnología, para obtener un producto final que puede ser vendido a los consumidores finales o a otras empresas”. (25:1)
- **“Empresas de servicios**, cuya actividad consiste en la prestación de servicios y desarrollan su actividad en sectores como el turismo, el financiero, transporte, la educación, sanidad, asesoría, etc.” (25:1)
- **“Empresas de nuevas tecnologías**, que comparten características con las industriales y las de servicios, según los casos, ejemplo de estas nuevas empresas son las que desarrollan aplicaciones informáticas, los servicios globales de distribución vía internet, los servicios financieros en línea, etc.” (25:1)
- **“Empresas comerciales**, cuya actividad consiste en la compra-venta de los bienes elaborados por otras empresas; tienen como finalidad acercar a los consumidores los bienes que demandan.” (25:1)

## 1.2 Empresa comercializadora de pintura

La empresa objeto de estudio, por la actividad económica que desarrolla, se clasifica como una empresa comercial.

### 1.2.1 Definición comercialización:

“Es la actividad empresarial que dirige el flujo de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la finalidad de satisfacer a los clientes y cumplir los objetivos de la empresa.” (8:91)

**a. Comercio:** “Término comprensivo de todas las operaciones de compra-venta de bienes, derechos y servicios. Aquella parte del sistema económico que pone en relación a vendedores y compradores con vista a obtener un beneficio.” (8:92)

**b. Empresa comercial:** “Las empresas comerciales son las que adquieren bienes o mercaderías para su venta posterior. Las empresas comerciales se clasifican a su vez en mayoristas (adquieren bienes en grandes cantidades para distribuir, normalmente entre los minoristas), minoristas (venden a una escala mucho menor que los mayoristas, normalmente al consumidor final del producto), y las terceras son las comisionistas (se encargan de vender productos a cambio de una comisión).” (32:1)

### 1.2.2 Reseña histórica de la empresa comercializadora de pintura

La historia de la Empresa Comercializadora de pintura está íntimamente relacionada con la historia de la familia fundadora, encabezada por empresario (q.d.D.g.) de origen europeo, que dedicó toda su vida a la industria de las pinturas;

por 35 años estuvo al frente de la empresa que fundó en 1967 en la Ciudad de Arequipa, Perú.

En 1971 el entorno político del Perú y sus países vecinos se complica, lo que obliga a cambiar los planes de crecimiento en la región. Ese mismo año, se funda en la ciudad de Managua: otra empresa, utilizando la misma tecnología y marca que le dieron éxito en el Perú. La alta calidad de los productos, la vocación de servicio al cliente y la formación de un equipo humano competente le permiten crecer y consolidar este nuevo mercado, para julio de 1973 ya tenía una participación del 45 %.

El éxito prematuro de las operaciones en Nicaragua da origen a una verdadera expansión internacional, iniciando con el establecimiento en San José, Costa Rica. Con algo de fabricación y de importación de productos desde Nicaragua, esta compañía comienza a dar sus primeros pasos, iniciando el ejercicio de expansión internacional con el que soñó el empresario desde la apertura de su empresa.

A sólo 6 años de su fundación y con un terremoto de por medio, logró situar el nombre de su marca en el primer lugar del mercado nicaragüense, frente a fuertes competidores tradicionales. Más pierde la batalla en el frente financiero y no teniendo más alternativa, entrega la Compañía. La expansión internacional cobró su precio.

En 1977 se traslada y se establece en San José, Costa Rica, dedicándose por entero a la casa matriz de la empresa. En un período muy corto, la empresa entró en plena producción y consolida su primera fase de crecimiento en 1982.

El mercado del exterior es atendido por unidades comercializadoras localizadas en Centroamérica, México y Puerto Rico. Actualmente la compañía ofrece una amplia gama de productos como pinturas, revestimientos, lacas, esmaltes, resinas y otras "especialidades" del área industrial y del repintado automotriz.

Con la apertura de mercados, las alianzas estratégicas y la globalización, la empresa matriz se prepara para hacer frente a los cambios del medio ambiente. Los retos del siglo XXI, con una compañía de alta tecnología y en constante desarrollo, que busca el equilibrio en la satisfacción de los clientes, el bienestar de los empleados, la confianza de sus accionistas y de las comunidades en que opera.

La unidad de análisis es una empresa comercializadora de pintura en Guatemala, teniendo como actividad económica Producción, comercialización de pinturas, recubrimientos industriales, promover desarrollar y explotar en todas sus formas las inversiones en valores mobiliarios e inmobiliarios y otros, resaltando como actividad económica la comercialización de pinturas, barnices y pinturas automotrices que son distribuidas en todo el territorio guatemalteco.

La empresa objeto de estudio, como comercializadora de la casa matriz ubicada en Costa Rica, fue constituida en Guatemala, organizada como sociedad anónima, se encuentra inscrita en el Registro Mercantil de la República de Guatemala, actualmente cuenta con un capital 90% extranjero y el 10% nacional.

Como toda empresa ubicada en la República de Guatemala, ejerce su actividad comercial rigiéndose a las leyes tributarias del país, se encuentra inscrita en la Superintendencia de Administración tributaria bajo el régimen de pagos trimestrales del Impuesto Sobre la Renta (ISR), al Impuesto al Valor Agregado (IVA) como contribuyente normal, cumple con sus respectivos pagos aduanales por importaciones, y otros impuestos según corresponda (IGSS, circulación de vehículos, timbres, etc.).

**Su Visión y Misión son:**

**Visión:** “Ser una empresas que trascienda fronteras con excelencia, en todo lo que hace y de manera sostenible”.

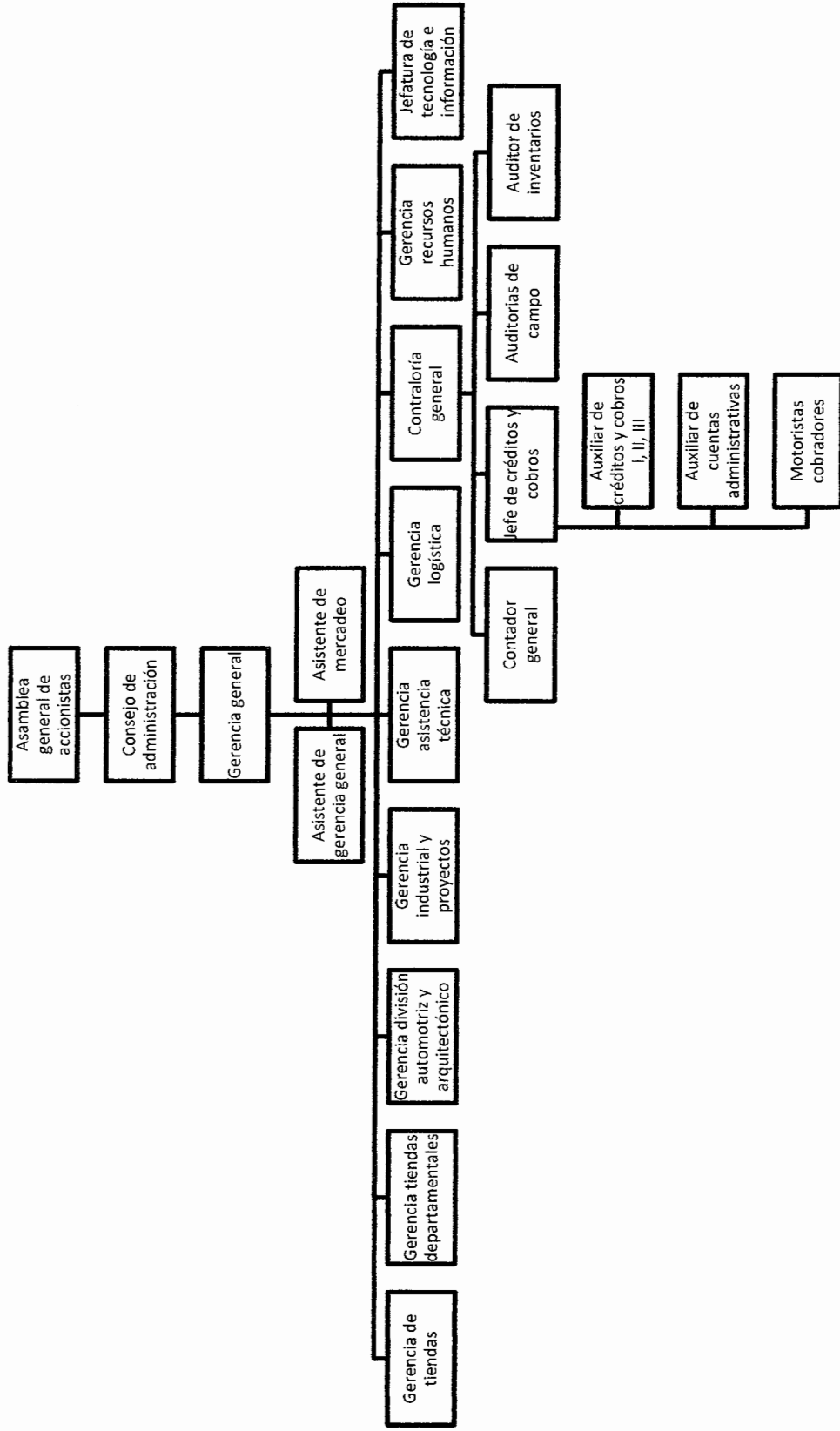
**Misión:** “Hacer realidad la visión dentro de los más altos valores éticos y morales en armonía con los grupos que interactuamos y con pasión por lo que hacemos”.

### **1.2.3 Estructura Organizacional de la Empresa Comercializadora de Pintura**

La estructura orgánica de la empresa comercializadora de pintura:

- a. **Asamblea General de Accionistas:** Está integrada por los accionistas fundadores de la sociedad, es el órgano supremo que toma las decisiones de mayor importancia.
- b. **Consejo de Administración:** Son personas elegidas por la asamblea general de accionistas; es el órgano de dirección que está facultada para crear acciones normativas, de planeación, evaluación y control.
- c. **Gerencia General:** Es la principal responsable de todas las actividades de la empresa frente al Consejo de Administración. El Gerente general coordina y supervisa el trabajo de todos los departamentos con el propósito de cumplir con los objetivos de la empresa y la función básica es dirigir las operaciones de compra y venta de mercaderías y las administrativas.
- d. **Asistente de gerencia:** Se encarga de asistir a la gerencia general en actividades relacionadas a servicios generales y operativos de la empresa, cotizar, comprar, recibir y controlar compras de bienes y servicios necesarios para la operación.
- e. **Departamento de mercadeo y ventas:** Es el encargado de la distribución y venta de los productos. Está integrado gerente de mercadeo, gerentes de ventas y por ejecutivos de ventas.
- f. **Departamento de logística:** Es el encargado de la custodia y manejo de inventarios, de la facturación y despacho de los pedidos a los clientes.
- g. **Departamento de créditos y cobros:** Su función principal es la administración eficiente y eficaz de las cuentas por cobrar a clientes.

Comercializadora de Pinturas, S. A.  
Estructura Organizacional





#### **1.2.4 Legislación aplicable:**

Toda empresa ubicada en la República de Guatemala, para ejercer cualquier actividad comercial, deberá regirse por leyes tributarias, laborales y otras vigentes establecidas con sus respectivos reglamentos, que de acuerdo a su observancia general se detallan a continuación:

- Constitución Política de la República de Guatemala
- Código de Comercio Decreto 2-70, y sus reformas
- Ley del Impuesto Sobre la Renta (I.S.R.) Decreto 10-2012 Libro I y su reglamento.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) Decreto 27-92 del Congreso de la República y sus reformas, Decreto 4-2012 Libro II, Decreto 10-2012 Libro IV.
- Ley de Timbres Fiscales, Decreto 37-92 del Congreso de la República y sus reformas, Decreto 4-2012 Libro VI, Decreto 10-2012 Libro VI
- Código Tributario, Decreto 6-91 y sus reformas. Decreto 4-2012 Libro V
- Decreto número 1441 del Congreso de la República Código de Trabajo.
- Ley de Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria (FAT) Decreto 20-2006 del Congreso de la República y Acuerdo Gubernativo 425-2006
- Decreto número 119-96 Ley De lo Contencioso Administrativo.
- Decreto número 55-2010 De Congreso de la República Ley de Extinción de Dominio.
- Ley del Organismo Judicial Decreto número 73-2008 Ley Del Impuesto de Solidaridad
- Decreto número 4-2012 Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributario y el Combate a la Defraudación y el Contrabando.
- Decreto número 10-2012 Ley de Actualización Tributaria

- Y algunas leyes específicas, que se aplican de acuerdo a la actividad económica de cada empresa.

Se debe tomar en cuenta que las leyes y reglamentos están siempre en estudio, por consecuencia pueden ser reformadas de acuerdo a la necesidad económica social del país.

### **1.3 Características del producto que comercializa**

#### **1.3.1 Definición y características**

##### **1.3.1.1 Definición de pintura:**

“Se define como una mezcla de diversas materias primas en forma homogénea conteniendo resinas, pigmentos, solventes y aditivos, que es usada para protección, decoración y recubrimientos funcionales en cualquier tipo de superficie.” (21:1)

El objetivo de la pintura es, cambiar la apariencia, mejorar el aspecto visual, resaltar aspectos e identificar los objetos. Adicionalmente, protegerlos de la humedad, corrosión, deterioro, de los agresores atmosféricos y otras cosas más.

##### **1.3.1.2 Composición de la pintura:**

Es importante tomar en cuenta los componentes básicos de la pintura ya que estos conceptos nos ayudan a entender de mejor manera el comportamiento de las pinturas:

###### **a. Resina:**

Es un material también llamado plástico, polímero, vehículo, y es el que forma la capa de pintura. Sin una resina no existe un recubrimiento. La

resina permite al recubrimiento secar dentro de una capa uniforme y continua, en la cual encapsula o atrapa a todos los otros componentes de la pintura, a excepción de los solventes los cuales se evaporan dentro del proceso de secado.

#### **a.1 Características de la resina son:**

- Es el principal componente de la pintura.
- Define las propiedades de la pintura, de las propiedades de la resina depende las propiedades de la pintura.
- Estabiliza las propiedades de la pintura, ya que gracias a ella logramos propiedades homogéneas en toda la pintura y evitamos que la misma se separe o sedimente.
- Cumple también una función de protección, protegiendo la superficie creando una barrera alrededor del sustrato o superficie. Protege al pigmento manteniéndolo en la superficie con un color constante y sin desprendimiento, ya que este se encapsula dentro de la resina.

#### **b. Pigmentos:**

Son materiales sólidos generalmente polvos que tienen la propiedad de cambiar el color de la luz que refleja, dando un color específico. Un pigmento tiene una gran fuerza de tinte por lo que le da color al material en el cual se agrega. Entre los requisitos que debe cumplir un pigmento están la estabilidad a la luz y al ambiente.

#### **b.1 Características de los Pigmentos:**

- Dar color, la característica más obvia de los pigmentos.

- Protección, algunos pigmentos de origen mineral brindan dentro de la pintura protección, tal es el caso de los óxidos de hierro, los cuales le dan a los metales protección anticorrosivo, por esa razón en todas las líneas de anticorrosivos, siempre habrá color rojo óxido.
- Volumen, algunos son llamados secundarios o entendedores, y son pigmentos que dan volumen en una pintura, y modifican algunas propiedades dentro de la misma como el brillo y la brochabilidad, pero no dan color o cubrimiento a la pintura.
- Cubrimiento, es una de las principales características de los pigmentos, y es la capacidad que tienen de cubrir o no dejar ver el fondo que queremos pintar.
- El pigmento junto con la resina son los materiales que nos dan la protección al aplicar la pintura.

### **c. Solventes:**

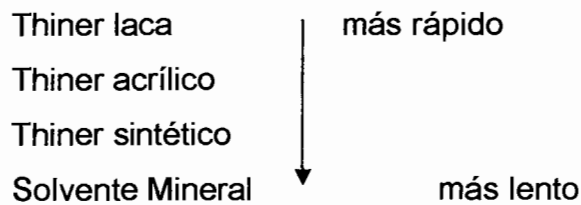
Es el tercer componente de la pintura, este es un producto que nos ayuda a que una pintura tenga una mayor brochabilidad, es decir sea más fácil de aplicar.

Diluyen la resina, facilitan la mezcla de resina y pigmento, además de facilitar la aplicación de la resina. No forman parte de la película final porque se evaporan.

Cuando se habla de solventes es muy importante tener en cuenta que la cantidad de solvente que le agregamos a una pintura puede ser variable, dependiendo de las condiciones de clima o el equipo de aplicación.

También es importante tener en cuenta que existen diferentes tipos de solventes, los cuales se diferencian no solo por su poder de diluir una

pintura, sino también por las diferentes velocidades que presentan de evaporación; el orden de velocidad es el siguiente:



#### **d. Aditivos:**

Es el que modifica las propiedades de los componentes de la pintura, viscosidad, secado y nivelamiento. Provee propiedades especiales a la pintura.

Cumplen funciones específicas en la pintura. Se usan en pequeñas cantidades y tienen un alto costo.

### **1.3.2 Clasificación de los productos:**

#### **1.3.2.1 Tipos de pintura**

Existen diferentes tipos de pinturas dependiendo su uso y la superficie en que se aplica:

##### **Pinturas de látex:**

- Llamadas también de agua o hule
- Diluible en agua
- Secado por coalescencia
- Acabados mate, satinado y brillante
- Resistencia al exterior una vez curadas
- Secado rápido de 20 a 30 minutos

Dependiendo su uso existen diferentes tipos de pinturas látex que son:

- Selladores
- Impermeabilizantes
- Acabados
- Anticorrosivos
- Especialidades como pintura para cancha de tenis
- Grado sanitario para uso en hospitales, consultorios odontológicos, o lugares donde se manipulan alimentos.

**Pinturas base solvente:**

- Llamadas también de aceite o base solvente
- Secado por evaporación y posterior proceso de oxidación
- Secado varía dependiendo de la resina generalmente entre 2 y 4 horas
- Buena resistencia al exterior
- Diluible en solventes fuertes como thinner o solvente mineral
- En acabados brillantes y mates
- Tipos de pintura alquídicas:
  - Anticorrosivos
  - Acabados y/o Esmaltes
  - Especialidades

**Pinturas de nitrocelulosa:**

- Utilizadas en diferentes tipos de acabado como:  
Selladores, lacas, acabados y fondos automotrices
- Secado rápido
- Secado por evaporación
- Baja resistencia química

- Fácil de utilizar y aplicar
- Diluible en thinner laca

#### **Productos catalizados:**

- Se caracterizan por su alta resistencia química y física
- La resistencia depende del tipo de resina con que estén formuladas
- Debe utilizarse el catalizar adecuado en la cantidad correcta
- Secados relativamente rápidos

#### **Productos catalizados poliuretanos:**

- Buena resistencia química y física
- Buena resistencia a los rayos UV (exterior)
- Acabado brillante, aunque existen mate y satinado (madera)
- Variedad fondos y acabados industriales y para madera

#### **Productos catalizados PU (poliuretano) curados por humedad**

- Catalizador: humedad del ambiente
- Buena resistencia química
- Excelente resistencia a la intemperie
- Los tiempos de secado dependen del % de humedad en el ambiente y la temperatura
- Variedad: Barnices para madera, fondos y acabados industriales, adhesivos para pisos

#### **Productos catalizados epoxicos:**

- Buena resistencia química y física
- No tiene resistencia a los rayos UV

- Puede ser aplicado para usar en inmersión
- Variedad, fondos, anticorrosivos acabados

**Antifouling (anti incrustante para superficies en inmersión agua marina):**

- Pinturas industriales para mantenimiento marino
- Diseñadas para ser aplicadas bajo la línea de flotación
- Para ser aplicadas como acabado
- Versiones normal y auto lavable

**Barnices:**

- Generalmente utilizados en maderas
- Brindan protección a la madera y en algunos casos color (Barniz tinte)
- Secado 4-6 horas por mano
- Deja capa sobre la superficie

**Tintes:**

- Usados para maderas
- Dan color a la superficie
- En variedad de interior y exterior
- Colores de línea y preparación de colores especiales (interior)
- Solubles en thinner

**Pinturas acrílicas base solvente:**

- Resina transparente
- Buena resistencia a la intemperie
- Buena resistencia física



- Secado rápido
- Debe diluirse con thinner acrílico
- Variedades: Barnices, fondos y acabados automotrices

**Pinturas vinílicas:**

- Excelente resistencia química y física
- Puede permanecer en inmersión constante
- Excelente resistencia a los ácidos
- Secado al tacto 2-3 horas
- Versiones: Para piscinas y acabados industriales

## **CAPÍTULO II**

### **EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS**

#### **2.1 Reseña histórica del crédito**

“Es importante hacer énfasis en que los conceptos de moneda, mercado, crédito, etc., que nosotros actualmente tenemos son muy diferentes debido a la situación económica evolutiva que se ha presentado a lo largo del último siglo. De hecho el concepto de capitalismo moderno que ahora tenemos es realmente nuevo, comparado con las características en que originalmente surgió y las que por mucho tiempo rigieron las relaciones comerciales. Esto se explica mejor si observamos que el capitalismo ha atravesado por dos fases históricas:

- La primera comprende los siglos XVI, XVII Y XVIII, y se le denomina capitalismo “comercial”; pues se basa en el “gran negocio” marítimo y colonial donde el intercambio y la producción manufacturera apenas surgía.
- El segundo comprende la segunda mitad del siglo XVIII, XIX, y XX: la división del trabajo, la concentración capitalista y la extensión de los antagonismos sociales”. (19:3)

El comercio históricamente se ha manifestado de manera diferente, las etapas del comercio se distinguen por la modalidad del bien de cambio que utilizó el comerciante en sus operaciones de venta.

Los diferentes bienes y valores en la historia que dan impulso a las distintas etapas del comercio son:

- a. Trueque
- b. Compra venta no monetaria
- c. Monetaria
- d. Crédito

### **a. Trueque**

El comercio era una fuente fundamental en el desarrollo de la economía prehispánica. La principal transacción comercial, era el trueque, primera etapa del comercio, se produce espontáneamente entre ambas partes, sin intervención de ningún otro factor modificativo, ni el interés lucrativo que uno u otro puede tener; el interés de ambos es simplemente solucionar una necesidad equivalente.

### **b. Compra venta no monetaria**

La segunda etapa del comercio, surge cuando ya no se da la coincidencia necesaria en los artículos excedentes de la producción de dos sujetos, se da el caso de que una de las dos partes, o incluso las dos, no tuvieran bienes excedentes, por lo tanto no se diera el requisito de equilibrio entre la salida y la entrada de un bien al patrimonio de los dos sujetos, lo cual es indispensable para que se dé el trueque.

“Ante este problema surgen los bienes denominados con valor común, que son bienes que representan el mismo valor para todos. Antiguamente no había monedas y los bienes con valor común eran imperecederos, fáciles de almacenar, pesar y medir, como los metales, algunos artículos como piedras preciosas, telas e incluso determinados animales domésticos, esclavos o herramientas de trabajo. Entonces el comercio se realizaba por parte del comerciante, con la entrega de satisfactor, y por parte del comprador, con la entrega del valor común.” (29:2)

### **c. Etapa monetaria**

Esta es una consecuencia inmediata de la anterior con los valores comunes, entre los que destacan los metales, debido a su resistencia, belleza, facilidad de transporte y almacenamiento, se convirtieron por excelencia en un elemento de intercambio, la función del metal fue, entonces, permitir la compra, incluso llegan a servir para fijarle precio a las cosas. De esta forma los metales se convierten en:

- Mercancías destinadas exclusivamente al cambio

- Medidas de este cambio, para saber cuánto vale cada cosa
- Sistema de conservación de valor

“Al surgir el dinero como instrumento en el intercambio de bienes y servicios, se propicia el gran avance cultural del hombre en sociedad, al traer aquel consigo la aparición del comercio como el medio en la adquisición de satisfactores de necesidades y el desarrollo de valores muy apreciados por la humanidad.”  
(33:1)

Al paso del tiempo, la actividad comercial instrumentada principalmente mediante los contratos de compraventa y de prestación de servicios, vinieron a desplazar a la permuta o trueque, ya no con el propósito de satisfacer necesidades, sino con la finalidad de obtener ganancias con ello, medibles a través del dinero.

La palabra comercio, significa intercambio de mercancías con un propósito de obtener en cada operación una ganancia, una ventaja o un lucro, la práctica de actividades consideradas como comerciales reconoce la participación necesaria de dos personajes, proveedor y consumidor para su realización.

#### **d. Crédito**

Al conjuntarse los factores dinero y comercio, impregnan de un gran dinamismo a las actividades humanas desarrolladas en el campo mercantil, propiciando un incremento en las operaciones comerciales a través de prácticas en las que además del dinero, aparece el crédito desempeñando un papel de trascendente y fundamental importancia.

En este contexto debe hacerse la referencia de que la palabra crédito significa “creer”, una persona (el acreedor) ha tenido creencia o confianza en otra (deudor), respecto al pago o cumplimiento de una obligación; por lo que no obtendrá de inmediato el concepto económico del valor del bien o servicio, sino con posterioridad a las concertaciones, se realizan así las operaciones comerciales distintas a las conocidas como de contado.

Ahora bien, para justificar la existencia de esos actos comerciales llevados a cabo en ese plano de ser operaciones de crédito, por razones de carácter práctico, tuvo lugar el surgimiento de los documentos llamados títulos de crédito.

Los títulos de crédito “son documentos que incorporan un derecho literal y autónomo, cuyo ejercicio o transferencia es imposible independientemente del título. Los títulos de crédito tienen la calidad de bienes inmuebles.” (3:77)

Son regulados en Guatemala por el Código de Comercio Decreto número 2-70 de Congreso de la República en el Libro III De Las Cosas Mercantiles Título I De los Títulos de crédito del Capítulo I al Capítulo XV, que se introducen al mundo comercial en sustitución al dinero, como elementos al cambio.

## **2.2 Definición de crédito**

“Proviene del latín creditum, que significa tener confianza, creer. Es la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, en base a la confianza, a cambio de un valor en el futuro.”(34:1)

“Jurídicamente el crédito es una promesa de pago entre un deudor y un acreedor.” (34:1)

“El crédito es una operación por medio de la cual un acreedor presta cierta cantidad de dinero a un deudor por la garantía o confianza, en la posibilidad, voluntad y solvencia de que cumpla a un plazo determinado con el reembolso total de la deuda contraída mas sus accesorios o intereses, previo estudio hecho por quien presta el dinero respecto a la seguridad, liquidez y conveniencia que presta o que ofrece el deudor.”(27:6)

## **2.3 Características del crédito**

En las definiciones de crédito, se identifican ciertos elementos comunes y esenciales que se identifican como características de éste:

- Acreedor: representa la parte que concede el crédito.
- Sujeto de crédito o deudor: persona física o jurídica que recibe el crédito.

- Valor: transacción de bienes tangibles o intangibles que tienen valor para las partes.

Las cosas que se conviene ceder en un crédito y el compromiso de devolverlas, tienen un valor económico determinado para las partes. Como medida de este valor, el crédito generalmente está referido a términos monetarios.

- Transferencia de una propiedad: el importe del crédito llega a ser propiedad del deudor por la transmisión de dominio, pero no como capital propio, sino que permanece como capital prestado; por esta razón, en el balance del deudor se registra en el pasivo, no en la cuenta capital, sino en la de acreedores, y en el balance del acreedor se registra en el activo en la cuenta de clientes o deudores.
- Deuda: condición de devolver lo prestado (cambio, promesa, obligación, contrato), sin pérdida de calidad y cantidad.

La transacción se realiza mediante el intercambio de valores: el acreedor entrega al deudor recursos o poder de adquirirlos y el deudor le entrega al acreedor un documento en el que se obliga a reembolsarle el capital, en la fecha pactada. Los documentos o instrumentos utilizados regularmente para darle validez jurídica y comercial a la transacción son los títulos de crédito: pagaré, letra de cambio, facturas cambiarias, cédulas hipotecarias, etc. Para el desarrollo de la presente investigación se dará énfasis a la factura cambiaria.

- Tiempo: entrega presente y devolución futura, los plazos más utilizados son 30, 45, 60 y 90 días
- Plazo de gracia: tiempo en que no se paga capital, solamente intereses.
- Amortizaciones: forma, a través del tiempo en que se pagará el crédito.
- Precio: Costo, intereses. La finalidad del crédito por parte del acreedor es la de obtener una ganancia o beneficio, la máxima posible.

- **Confianza y creencia:** creencia en la capacidad de pago del deudor y confianza es la voluntad de cumplir la promesa de pago hecha. En la práctica existen numerosos mecanismos para reducir las posibilidades de pérdida en las operaciones de crédito. Generalmente las operaciones se aseguran con garantías reales, con amplios márgenes de valor sobre el crédito, para protección adecuada en eventuales cobros por vía judicial.
- **Riesgo:** Es la posibilidad de que no se recupere el crédito.
- **Legales:** El crédito deberá condicionarse a las leyes que norman estas operaciones.

## **2.4 Clasificación del crédito**

Los créditos se pueden clasificar de muy diversas maneras, debido a que son múltiples sus fuentes, los fines y las modalidades en que se otorgan.

Para la presente investigación la clasificación de interés es por el plazo: a corto plazo y por la actividad económica a la que se destina: comercio.

Existe una gran variedad en cuanto a clasificación, se detallaran

### **2.4.1 Por el plazo:**

- **A corto plazo:** se considera así a las cuentas a cobrar cuyo vencimiento opera dentro de los trescientos sesenta días.
- **A largo plazo:** en general, se consideran a largo plazo las cuentas a cobrar cuyos vencimientos superan el año.

### **2.4.2 Por el tipo de interés:** en las diversas tasas que se les fije.

### **2.4.3 Por la garantía, genérica:**

- **Crédito a sola firma:** crédito otorgado de acuerdo con la solvencia moral y material del beneficiario sin garantía de ninguna clase. Crédito personal.

- Con garantía personal: aquel otorgado con la fianza o el aval de un tercero.
- Con garantía real: aquel cuyo pago se encuentra garantizado por medio de la constitución de gravámenes sobre bienes muebles o inmuebles.

#### **2.4.4 Por la actividad económica a la que se destina:**

- Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca
- Industrias manufactureras y explotación de minas
- Electricidad y otras fuentes de energía
- Vivienda
- Comercio
- Transportes, almacenamiento y comunicaciones
- Establecimientos financieros, seguros y servicios a empresas
- Bienes inmuebles
- Servicios personales
- Gobierno general

Entre estos se pueden mencionar:

- **Crédito bancario:** es otorgado por entidades bancarias a su solicitante. Puede ser con o sin garantía. Créditos que los bancos otorgan a sus clientes.
- **Crédito comercial:** es otorgado por las empresas a sus clientes por las transacciones comerciales efectuadas. Ventajas que brindan a sus compradores de bienes y servicios las empresas mediante una adecuada financiación. Crédito mercantil.



- **Crédito hipotecario:** Es el constituido por una garantía sobre un bien inmueble, el cual continua en poder de su propietario. En caso de que el deudor no pague el préstamo a su vencimiento, el acreedor podrá ejecutar judicialmente la hipoteca con el fin de cobrar el importe de crédito a su favor.
- **Crédito prendario:** Es el garantizado mediante la prenda comercial sobre un determinado bien mueble. Si el deudor no paga, el acreedor recibe el bien prendado. En el caso de la prenda sin desplazamiento, prenda agraria y prenda con registro, el deudor puede utilizarla en sus actividades. Otra forma es la prenda flotante, que puede ser materias primas, mercaderías o productos.
- **Créditos a la importación y a la exportación:** líneas específicas de crédito que las entidades financieras ponen a disposición de sus empresas clientes para financiar actividades de importación y exportación.
- **Créditos de consumo:** es el crédito cuyo objetivo es facilitar la compra de bienes de consumo, ejemplo las tarjetas de crédito.
- **Créditos por ventas:** derechos emergentes de una empresa contra terceros por operaciones de ventas. El documento más utilizado en este tipo de crédito es la factura cambiaria.

2.4.5 Por el estado económico social al que se destina: a pequeños y medianos productores, artesanos y pequeños industriales

2.4.6 Por la clase de instrumentos financieros en que se tramita: pagaré, letra de cambio, bonos, certificados fiduciarios, vales, certificados de depósito y bonos de prenda,

2.4.7 Créditos por la fuente: Instituciones de crédito públicas y entidades privadas

2.4.8 Por el sector económico al que se destina: crédito público, privado y cooperativo.

2.4.9 Por la forma de organización del prestatario: crédito individual y crédito colectivo (cooperativas, asociaciones comunales, empresas comunitarias, sindicatos)

2.4.10 Por la función socio-económica y los servicios complementarios que conlleva: crédito orientado, crédito supervisado y crédito dirigido.

De acuerdo a la clasificación antes descrita, para la presente investigación se enfocará principalmente hacia el crédito comercial, que por sus características aplica a la principal actividad económica de la empresa objeto de estudio.

Previo a indicar la importancia de vender al crédito, se definen algunos conceptos relacionados:

**a. Ventas al crédito:**

Venta en la que el pago se realiza después de la transferencia física del bien o servicio adquirido, en un plazo determinado entre el comprador y el vendedor. Los plazos más habituales son los de treinta, cuarenta y cinco, sesenta y noventa días.

**b. Clientes:**

En contabilidad se emplea el concepto de clientes para designar a las personas que han adquirido bienes o servicios a crédito sin que se les solicite documento alguno para garantizarlo. La cuenta clientes representa el activo que para una entidad económica significa el derecho de cobrar una cantidad determinada por concepto de ventas a crédito. En el balance general, de acuerdo a las NIC 1 (Norma Internacional de Contabilidad) se representa en el activo corriente exigible a corto plazo.

De acuerdo a la NIC 1 Presentación de Estados Financieros, un activo debe clasificarse como corriente cuando:

- Su saldo se espera realizar, o se tiene para su venta o consumo, en el transcurso del ciclo normal de la operación de la empresa, o
- Se mantiene fundamentalmente por motivos comerciales, o para un plazo corto de tiempo, y se espera realizar dentro del periodo de doce meses tras la fecha del balance, o
- Se trata de efectivo u otro medio liquido equivalente, cuya utilización no esté restringida.

Todos los demás activos deben clasificarse como no corrientes (2:54)

**c. Cuentas por cobrar:**

“Sumas de dinero que deben los clientes a una empresa por haber adquirido bienes o servicios a crédito”. (5:254)

Consiste en permitir usufructuar los productos de la empresa, sin haber recibido el importe total del mismo. Por este motivo la empresa asume los riesgos propios de su negocio, riesgo económico y de la disponibilidad de efectivo de sus clientes, riesgo de crédito. Las cuentas por cobrar son derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo, incluye documentos por cobrar, representa el crédito que concede la empresa a sus clientes sin más garantías que la promesa de pago en un plazo determinado.

**d. Cuentas incobrables:**

Las ventas que se realizan al crédito, son respaldadas por facturas que están registradas en el rubro de cuentas por cobrar. Si se hace imposible el cobro de algunas de estas facturas (quiebra del cliente, muerte o cambio de domicilio del mismo) se convierten en cuentas incobrables, y la incobrabilidad de las mismas constituyen una pérdida para el negocio.

**e. Reserva de cuentas incobrables:**

Es un porcentaje de la cuenta por cobrar que se reserva, para ser aplicada en el caso de que el cobro de las facturas se estime difícil.

En la legislación guatemalteca, en el Decreto 10-2012 del Congreso de la República Ley de actualización tributaria Libro I Impuesto Sobre la Renta ISR Artículo 21 Costos y Gastos deducibles, en el numeral 20 se contemplan los dos métodos para la aplicación de cuentas incobrables:

- a. El método directo
- b. El método de crear una reserva para cuentas incobrables

Decreto 10-2012, artículo 21, numeral 20):

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

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

Los contribuyentes que no apliquen lo establecido en el primer párrafo de este numeral pueden optar por deducir la provisión para la formación de una reserva de valuación, para imputar a ésta las cuentas incobrables que se registren en el período de liquidación correspondiente. Dicha reserva no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar, excluidas las que tengan garantía hipotecaria o prendaria, al cierre de

cada uno de los períodos anuales de liquidación; y, siempre que dichos saldos deudores se originen del giro habitual del negocio; y, únicamente por operaciones con sus clientes, sin incluir créditos fiscales o préstamos a funcionarios y empleados o a terceros. Los cargos a la reserva deberán justificarse y documentarse con los requerimientos de cobro administrativo hechos, o de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente.

Cuando la reserva exceda del tres por ciento (3%) de los saldos deudores indicados, el exceso debe incluirse como renta bruta del período de liquidación en que se produzca el mismo.

Quedan exentos de la presente limitación los excesos sobre el tres por ciento (3%) anteriormente indicados, constituidos como consecuencia de las normas que la Junta Monetaria establezca para entidades sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos, únicamente en cuanto al capital acumulado e incluido en las cuentas incobrables del contribuyente.”(7:22-23)

## **2.5 Importancia de vender al crédito:**

La importancia de vender al crédito para una economía es muy grande. Permite a las personas, las empresas y los Estados tener acceso a recursos que, de otra forma, serían difíciles de obtener. Uno de los principales aportes del crédito es que permite incentivar el consumo y la inversión presente de las familias, empresas y gobiernos, que por diferentes motivos se encuentran con limitaciones de financiamiento. Los créditos pueden incentivar el consumo de las personas, activar el sistema productivo del país. Las empresas, pueden realizar proyectos e inversiones que les permitan mejorar su producción y sus ingresos. Al Estado, los créditos le permite llevar a cabo inversión social, en infraestructura y en otros propósitos para mantener la actividad económica del país. Sin embargo, el nivel de endeudamiento (créditos) debe mantenerse en niveles aceptables, de tal manera que no afecte la estabilidad económica de las personas, las empresas, las organizaciones y del país en general.

En la actualidad el crédito es de importancia vital para la economía de los países y de todas las empresas, ya que su utilización, además produce, entre otros los siguientes beneficios:

- Cuando el crédito genera un mayor consumo (público o privado) se promueve la demanda presente de bienes y servicios, animando la producción de las empresas.
- Incremento de la producción de bienes y servicios, con ello, una disminución de los costos unitarios.
- Cuando el crédito aumenta la inversión privada, se eleva la capacidad productiva de las empresas y beneficia la productividad de una empresa o sector económico que genera mayores fuentes de empleo.
- Elevación del consumo, al permitir que determinados sectores socioeconómicos adquieran bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuvieran que pagarlos de contado.
- Cuando el crédito aumenta la inversión pública, se generan beneficios sociales hacia la población (salud, educación, conectividad, etc.)

## **2.6 Administración de créditos y cobros:**

“La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control que se desarrolla para determinar y alcanzar los objetivos de las organizaciones, utilizando al máximo sus recursos humanos, materiales, económicos y financieros.” (27:14)

La administración del crédito es la actividad humana que planea, organiza, ejecuta y controla la actividad crediticia, en función de los usuarios y de la disponibilidad de recursos. (27:14)

La estructura de un crédito se conforma con los siguientes elementos, considerados los más importantes:

- a. El acreedor
- b. El deudor
- c. El monto
- d. El plazo
- e. Fecha de pago
- f. Garantía
- g. Condiciones
- h. Interés

## **2.7 Políticas y reglamento de crédito:**

### **2.7.1 Las políticas de crédito:**

Son elaboradas por el Consejo o Junta Directiva y el Comité de crédito de una organización.

Las políticas de crédito son principios o directrices sobre lo que hay que hacer, en lo referente a las operaciones de crédito de la empresa; están dirigidas a los usuarios, los miembros directivos, los trabajadores administrativos y miembros del comité de crédito. Dan cumplimiento, impulso y apoyo a los objetivos y metas de la organización.

Las políticas de crédito deben escribirse y darse a conocer a los usuarios y miembros trabajadores de la organización, son de obligado cumplimiento para todos.

### **2.7.2 Los Reglamentos de crédito**

Son las normas administrativas y legales definidas para el Comité de créditos y aprobadas y corregidas por la Asamblea General que fijan los procesos que deben seguirse para ordenar y garantizar la aplicación de la Política de crédito.

## **2.8 Departamento de créditos y cobros en una empresa Comercializadora de Pintura**

El proceso del crédito es anterior al del cobro, pero por el conjunto de operaciones estas funciones son complementarias y entrelazadas por un proceso integral que permite unir las a una sola función; de allí nace que para operaciones homogéneas debe existir una sola unidad operativa.

Por tal razón la conjunción de ambas actividades en un solo grupo operativo resulta recomendable, dirigir el crédito y el cobro bajo la responsabilidad de una sola persona y con una estructura orgánica ya definida desde el inicio de las actividades.

Según la importancia de la actividad, el encargado de ejecutar las funciones de créditos y cobros, ocupa una posición clave en la empresa, pues es cada vez mayor la responsabilidad que tiene tanto para ayudar a incrementar las ventas como para permitir la recuperación del capital, a través de un cobro efectivo.

### **2.8.1 Personal del departamento de créditos y cobros**

El número de personas que deben conformar el departamento de créditos y cobros puede variar de acuerdo al tamaño de la empresa, contar con un grupo de personas preparadas y suficientes para cumplir con su principal tarea de gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados, conservar una cartera sana.

Es importante en la selección y reclutamiento aplicar a los candidatos pruebas que determinen no sólo la capacidad, sino también el grado de honestidad (especialmente con las personas que manejan dinero). La empresa comercial cuenta con el perfil de cada uno de los funcionarios del departamento de créditos y cobros, principalmente los puestos de Jefe, asistentes y cobradores.

El personal del departamento de créditos y cobros de la empresa objeto de estudio está integrado de la siguiente manera:



- a. Jefe del Departamento
- b. Auxiliar I, II y III
- c. Gestor de cobro administrativo
- d. Cobradores I, II y III

### **2.8.2 Funciones específicas del Jefe de créditos y cobros**

Las funciones específicas más comunes son:

- a. Otorgamiento de los créditos: otorgar créditos a los clientes que deseen comprar mediante esta modalidad, en las condiciones que están establecidas por la empresa, teniendo en cuenta el análisis del mismo a través de la información recopilada, tratando en lo posible de sujetarse al reglamento existente.
- b. Estudio de la información del cliente: Es recomendable proveerse de información económico financiera del cliente, referencias de crédito con otras entidades lo mas verídico posible, que permita considerarlo como un buen crédito o en caso extremo, desaprobarlo.
- c. Gestión efectiva de cobro: Las gestiones de cobro, se deben realizar con los clientes que se muestren un tanto difíciles en sus pagos, se debe tener en cuenta el motivo de dicho atraso y el jefe de créditos y cobros deberá considerar las medidas que se tomarán en caso de que el atraso continúe, mediante negociaciones.
- d. Informes a Gerencia: Deberá presentar informes a Gerencia General, referente a los créditos solicitados, los montos, si fueron aprobados o rechazados, así como el número de clientes que lo solicitarán, complementando este, con el informe que deberá pasar cada fin de mes de las cuentas en movimiento, que se tienen en cartera en la sección de cobro, y el análisis de estas en cuanto al atraso.

- e. Control de personal a su Cargo: Como jefe del departamento de créditos y cobros, está en la obligación de supervisar al personal a su cargo, haciendo cumplir las normas y reglamentos establecidos por la empresa. Programar, controlar, supervisar las actividades de los cobradores.
- f. Determinación de cuentas malas: En todo negocio, el riesgo de otorgar créditos a ocasionado el nacimiento de malas cuentas (cartera morosa) que escapan a cualquier control interno e implementado, es responsabilidad del Jefe de Créditos y cobros de acuerdo a su criterio y experiencia, fijar aquellos clientes a los cuales es inútil ejercitar acción de cobro por considerarlos malos deudores.
- g. Arqueo de documentos: Uno de los fundamentos del control interno del departamento de cobros, es el de practicar arqueos de documentos, que le permitan establecer la exactitud de la cifras de la cuentas de cada cliente, con los estados de cuenta corriente. Es importante el arqueo de los documentos en los siguientes puntos:
  - De facturas
  - De Notas de Débito y Crédito
  - Pagarés
  - Cheques sin fondos
  - Cheques Pre-fechaados
  - De documentos en poder del gestor de cobro judicial
  - Expedientes de clientes vigentes

### **2.8.3 Relación del departamento de crédito y cobro con otras dependencias:**

El departamento de créditos y cobros puede realizar un trabajo eficiente mediante la cooperación de otros departamentos, su relación más estrecha y continua es con los departamentos de ventas, finanzas, contabilidad, bodega y

servicio al cliente. Tal cooperación puede y debe adoptar la forma positiva de un trabajo armonioso y de equipo.

#### **2.8.3.1 Relación con los departamentos de ventas y servicio al cliente**

El departamento de ventas sabe que una venta no es tal en tanto no se haya cobrado su importe, y el departamento de créditos y cobros sabe que su función no debe entorpecer a la de ventas y que debe conservar al cliente como tal.

Los departamentos de ventas y créditos y cobros colaboran estrechamente por alcanzar los mismos objetivos: aumentar las ventas, reducir las pérdidas por cuentas malas o incobrables y elevar las utilidades de la empresa.

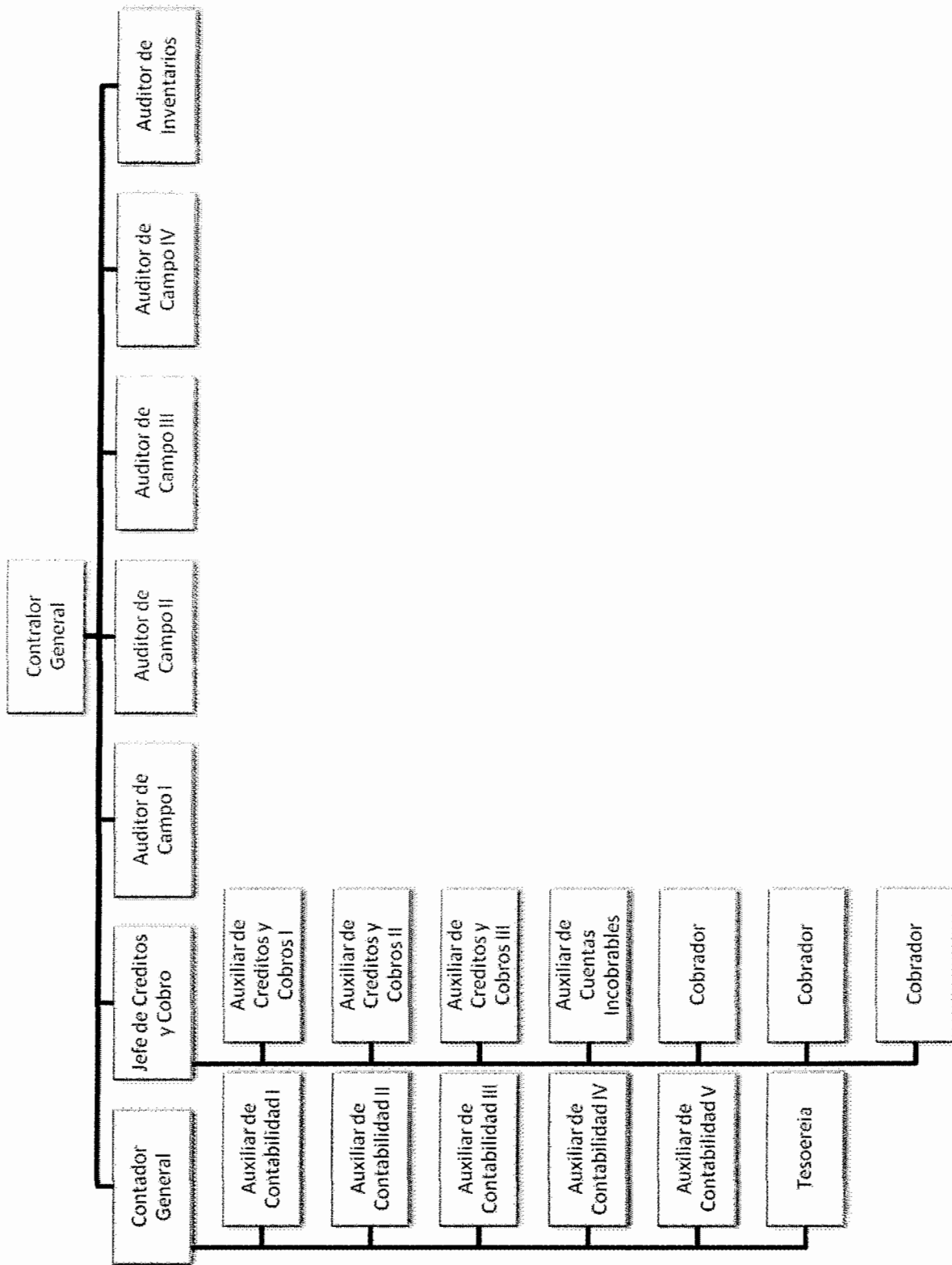
#### **2.8.3.2 Relación con el departamento de contabilidad y tesorería**

Las responsabilidades financieras del departamento de créditos y cobros, comprende la aprobación de los créditos, ampliación de los límites de crédito, la cobranza de la cartera y las operaciones relativas que incrementen y conserven parte de los activos de la empresa, por lo que los controles auxiliares de clientes, se encuentran en el departamento de créditos y cobros, estableciendo una estrecha relación, con el departamento de contabilidad, para la conciliación y control de los documentos relacionados a las cuentas por cobrar, el manejo de otros registros como notas de crédito y débito.

Además el departamento de créditos y cobros, debe dar cuenta del cálculo de la reserva, de los pagos y valores recibidos de clientes.

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA, S. A.  
PARTE DEL ORGANIGRAMA A DONDE PERTENECE EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS

### 9. Organigrama Contraloría



**PUESTO:** Jefe de créditos y cobros **CLASE:** Administrativo  
**DEPARTAMENTO:** Créditos y cobros

|  |   |
|--|---|
| <p><b>DESCRIPCIÓN:</b> Planifica, organiza y dirige la gestión de créditos y cobros de la empresa, es el encargado de la investigación de clientes y la apertura de los nuevos. Procurando la eficiencia en el uso de los recursos y la satisfacción del cliente. Formula políticas y procedimientos aplicables en la materia de su competencia. Integra el comité de crédito. Disponibilidad de viajar dentro y fuera de la ciudad. Realiza otras labores propias del puesto.</p> |   |
| <p><b>REQUISITO ACADÉMICO</b></p>  | <p>❖ Licenciatura universitaria en administración de empresas con énfasis en finanzas o contaduría, o su equivalente en estudios y experiencia.</p>   |
| <p><b>REQUERIMIENTO FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos básicos sobre componentes y manufactura de pintura.</li> <li>• Conocimiento de las normas ISO:9001, ISO 14001 y OHSAS 18001</li> <li>• Manejo de los programas de computo (Microsoft Word, Excel) y del sistema informático de la empresa.</li> <li>• Conocimientos de la gestión de la calidad y servicio al cliente.</li> <li>• Conocimientos en la elaboración de informes técnicos y procedimientos.</li> <li>• Conocimientos en legislación comercial, tributaria y cobro judicial</li> <li>• Conocimientos en elaboración de presupuestos</li> <li>• Conocimiento de técnicas de crédito y cobro.</li> </ul> |
| <p><b>EXPERIENCIA</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres años de experiencia mínima en funciones gerenciales de créditos y cobros.</li> <li>• Experiencia en supervisión de personal.</li> </ul>   |

**PUESTO:** Auxiliar de créditos y cobros (Tiendas) CLASE: Administrativo  
**DEPARTAMENTO:** Créditos y Cobros

**DESCRIPCIÓN:** Realiza labores de asistencia y apoyo técnico-administrativo a la jefatura de Créditos y cobros. Prepara y archiva documentos de alta confidencialidad que se manejan en el departamento. Vela por mantener al día la cartera de los clientes de todas las tiendas. Atiende consulta de los clientes. Elabora la planilla de comisión de cobro para agentes y cobradores tanto central como departamental, Confección de notas de crédito, vela por el resguardo y por operar recibos de pago, así mismo de la certificación de facturas.

|   |  |
|---|--|
| <b>REQUISITO ACADÉMICO</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nivel a nivel diversificado, carrera universitaria de administración de empresas, finanzas y contabilidad o su equivalente en estudios y experiencia.</li> </ul>  |
| <b>REQUERIMIENTO FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos básicos sobre componentes y manufactura de pinturas.</li> <li>• Conocimiento de las normas ISO:9001, ISO 14001 y OHSAS 18001</li> <li>• Manejo de programas de computo (Microsoft Word, Excel) y del sistema informático de la empresa.</li> <li>• Conocimientos de gestión de la calidad y servicio al cliente.</li> <li>• Conocimiento en elaboración de informes técnicos y procedimientos.</li> <li>• Conocimiento en legislación comercial, tributaria y cobro judicial</li> <li>• Conocimientos de contabilidad.</li> <li>• Conocimiento de técnicas de crédito y cobro.</li> </ul> |
| <b>EXPERIENCIA</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres años de experiencia mínima en funciones afines a su puesto.</li> </ul>   |

**PUESTO:** Auxiliar de créditos y cobros **CLASE:** Administrativo  
**DEPARTAMENTO:** Créditos y Cobros

|   |  |
|---|--|
| <b>DESCRIPCIÓN:</b> Realiza labores de asistencia y apoyo técnico-administrativo a la jefatura de Créditos y cobros. Prepara y archiva documentos de alta confidencialidad que se manejan en el departamento (cartera de clientes). Vela por mantener al día la cartera de los clientes de la central. Atiende consulta de los clientes. Elabora las rutas de los cobradores. |  |
| <b>REQUISITO ACADÉMICO</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nivel a nivel diversificado, carrera universitaria de administración de empresas, finanzas y contabilidad o su equivalente en estudios y experiencia.</li> </ul>  |
| <b>REQUERIMIENTO FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos básicos sobre componentes y manufactura de pinturas.</li> <li>• Conocimiento de las normas ISO:9001, ISO 14001 y OHSAS 18001</li> <li>• Manejo de programas de computo (Microsoft Word, Excel) y del sistema informático de la empresa.</li> <li>• Conocimientos de gestión de la calidad y servicio al cliente.</li> <li>• Conocimiento en elaboración de informes técnicos y procedimientos.</li> <li>• Conocimiento en legislación comercial, tributaria y cobro judicial</li> <li>• Conocimientos de contabilidad.</li> <li>• Conocimiento de técnicas de crédito y cobro.</li> </ul> |
| <b>EXPERIENCIA</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres años de experiencia mínima en funciones afines a su puesto.</li> </ul>   |

**PUESTO:** Cobrador de cuentas incobrables **CLASE:** Administrativo  
**DEPARTAMENTO:** Créditos y cobros

**DESCRIPCIÓN:** Responsable de la recuperación de cuentas difíciles. Brinda informes semanales a la gerencia de Créditos y cobros. Lleva el trámite y control de cheques devueltos. Realiza arreglos de pago. Coordina con los abogados sobre las gestiones de los casos. Realiza conclusiones de cuentas. Apoya a la gerencia en la supervisión de la cartera de crédito y cobro. Realiza otras labores propias del puesto.

|   |  |
|---|--|
| <b>REQUISITO ACADÉMICO</b>                    | ❖ Carrera universitaria en administración de empresas con énfasis en finanzas o contaduría, o su equivalente en estudios y experiencia.  |
| <b>REQUERIMIENTO FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos básicos sobre componentes y manufactura de pintura.</li> <li>• Conocimiento de las normas ISO:9001, ISO 14001 y OHSAS 18001</li> <li>• Conocimientos en Servicio al cliente</li> <li>• Conocimiento en legislación comercial, tributaria y cobro judicial.</li> <li>• Conocimientos en contabilidad</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Análisis e interpretación de datos numéricos.</li> <li>• De tres a cinco años de experiencia mínima en funciones afines a su puesto.</li> </ul> |
| <b>EXPERIENCIA</b>                            |  |
| <b>HABILIDADES O COMPETENCIAS</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética e Integridad</li> <li>• Orientación de servicio.</li> <li>• Buenas relaciones públicas.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Cuidadoso y ordenado</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Toma de decisiones bajo presión y situaciones imprevistas</li> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Análisis e interpretación de datos numéricos.</li> </ul>   |



**PUESTO:** Cobrador con comisión **CLASE:** Técnico  
**DEPARTAMENTO:** Créditos y cobros

|   |   |
|---|---|
| <b>DESCRIPCIÓN:</b> Visita a los clientes para trámite y cobros de créditos. Recibe dinero en efectivo o cheques por concepto de cobros y hace entrega de éstos al final del día contra liquidación de cobro. Realiza otras labores propias del puesto. |   |
| <b>REQUISITO ACADÉMICO</b>  | ❖ Educación a nivel diversificado, o su equivalente en estudios y experiencia.  |
| <b>REQUERIMIENTO FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos básicos sobre componentes y manufactura de pintura.</li> <li>• Conocimiento de las normas ISO:9001, ISO 14001 y OHSAS 18001</li> <li>• Conocimientos aritméticos básicos</li> <li>• Conocimientos en Servicio al cliente</li> <li>• Conocimiento de ruteo en el área metropolitana.</li> <li>• Conocimiento en manejo de valores</li> <li>• Conocimiento de las leyes de tránsito.</li> <li>• Dos años de experiencia mínima en funciones afines a su puesto.</li> </ul> |
| <b>EXPERIENCIA</b>  | • Dos años de experiencia mínima en funciones afines a su puesto.   |
| <b>HABILIDADES O COMPETENCIAS</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética e Integridad</li> <li>• Orientación de servicio.</li> <li>• Capacidad de comunicación oral y escrita</li> <li>• Pro actividad e iniciativa</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Análisis e interpretación de datos numéricos</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidadoso y ordenado</li> <li>• Buena memoria</li> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Buena percepción visual</li> <li>• Buenas relaciones humanas</li> </ul>                                       |

#### **2.8.4 Objetivos del departamento de créditos y cobros**

Una empresa establece objetivos, a fin de alcanzar ciertas metas específicas.

- El objetivo principal del departamento de créditos y cobros, es mantener al corriente los saldos de los clientes e ingresar el flujo de efectivo a la empresa, conservando una cartera sana.
- Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio.
- Crear sistemas de estándares de evaluación de créditos
- Buscar la optimización de las ventas, pero controlando la cobranza.
- Ajustarse a la realidad socio-económica y política donde actúa la empresa, para permitir que el crédito fluya como una acción de recompensa comercial y de beneficio económico.
- Conservar un flujo de comunicación entre las funciones de ventas, contabilidad, finanzas, bodega y gerencia para la toma de decisiones oportunas.

#### **2.9 El Control interno para el departamento de créditos y cobros**

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad, rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. Refuerza la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales y otras consecuencias.

##### **2.9.1 Definición de control interno**

De acuerdo a la NIA 315

“Control interno: Es el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la

eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.” (35:2)

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.” (18:3)

### **2.9.2 Objetivos de control interno**

Los objetivos básicos del control interno son:

1. Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.
2. Promover eficiencia operativa, lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados
3. Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera, la complementaria administrativa y operacional que se genera en la entidad.
4. Protección de los activos y salvaguardar los bienes de la entidad.

### **2.9.3 Elementos del control interno**

La estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste en los siguientes elementos:

- a. **El ambiente de control:** representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles. Estos factores son los siguientes:

- Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos
- Estructura de organización de la entidad.
- Funcionamiento del consejo de administración y sus comités
- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad
- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna.
- Políticas y prácticas de personal
- Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad

La calidad del ambiente de control interno es una clara señal de la importancia que la administración, le da los controles establecidos.

**b. Información y comunicación:** está conformado por los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

Los sistemas de información y comunicación se encuentran interrelacionados, retroalimentando el proceso de conducir, administrar y controlar sus operaciones.

Para que un sistema contable sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que:

- Identifiquen y registren sólo las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.

- Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- Registren las transacciones en el periodo correspondiente.
- Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

**c. Procedimientos de control:** Están constituidos por las prácticas y políticas adicionales de ambiente de control y al sistema contable que establece la administración para proporcionar seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad. El hecho de que existan formalmente políticas y procedimientos de control no necesariamente significa que éstos operen de manera eficiente.

**d. La evaluación de riesgo:** Una evaluación de riesgo de una entidad en la información financiera es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros que pudieran evitar que éstos estén razonablemente aceptados o cualquier otra base de contabilidad aceptada.

**e. La Vigilancia o Supervisión:** Es un proceso que asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo, e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como el aplicar medidas correctivas cuando sea necesario. Este proceso se lleva a cabo a través de actividades en marcha, evaluaciones separadas o por la combinación de ambas. La existencia de un departamento de auditoría interna o de una persona que realice funciones similares. El producto típico de una auditoría sobre controles es el informe gerencial, informando sobre la responsabilidad del desempeño de los administradores, los hallazgos de auditoría y las sugerencias y recomendaciones del auditor. La administración podrá considerar comunicaciones de los auditores externos relativas al control interno dentro de las actividades de vigilancia.

#### **2.9.4 Auditoria del control interno**

“La auditoria del control interno es la evaluación del control interno integrado, con el propósito de determinar la calidad de los mismos, el nivel de confianza que se les puede otorgar y si son eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos.” (17:106)

En una auditoría practicada con el objeto de emitir una opinión sobre el control interno, se debe utilizar una metodología que cubra lo siguiente:

- Planeación
- Pruebas de controles
- Comunicación de los resultados

#### **2.9.5 Clasificación del control interno**

El control interno se clasifica en:

- Administrativo
- Contable

##### **2.9.5.1 Control interno administrativo**

“Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluye más que todo, controles como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.” (26:1)

Incluye, el plan de la organización, procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las operaciones por la administración.

Los elementos del control interno administrativo son:

- Desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad.
- Clara definición de funciones y responsabilidades
- Un mecanismo de comprobación interna en la estructura de operaciones con el fin de proveer un funcionamiento eficiente y la máxima protección contra fraudes, despilfarros, abusos, errores e irregularidades.
- El mantenimiento, dentro de la organización, de la actividad de evaluación independiente, representada por la auditoría interna, encargada de revisar políticas, disposiciones legales y reglamentarias, prácticas financieras y operaciones en general como un servicio constructivo y de protección para los niveles de dirección y administración

#### **2.9.5.2 Control interno contable**

“Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguarda de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.” (26:1)

Se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

- a. Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración
- b. Las operaciones se registran para:
  - Permitir la preparación de estados financieros de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio fiscal o financiero aplicable.
  - Mantener datos relativos a la custodia de los activos

- Poner a disposición información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- c. El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración
- d. Los datos registrados relativos a la custodia de los activos son comparados con los activos existentes durante intervalos razonables, tomándose las medidas pertinentes y apropiadas con respecto a cualquier diferencia.

Los objetivos del control contable interno son:

- La integridad de la información: que todas las operaciones efectuadas queden incluidas en los registros contables.
- La validez de la información: que todas las operaciones registradas representen acontecimientos económicos que en verdad ocurrieron y fueron debidamente autorizados.
- La exactitud de la información: que las operaciones se registren por su importe correcto, en la cuenta correspondiente y oportunamente.
- El mantenimiento de la información: que los registros contables, una vez contabilizadas todas las operaciones, sigan reflejando los resultados y la situación financiera del negocio.
- La seguridad física: que el acceso a los activos y a los documentos que controlan su movimiento sea solo al personal autorizado.

Los elementos del control interno contable son:

- Definición de autoridad y responsabilidad: Las empresas deben contar con definiciones y descripciones de las obligaciones que tengan que ver con funciones contables, de recaudación, contratación, pago, alta y baja de bienes y presupuesto, ajustadas a las normas que le sean aplicables.



- Segregación de deberes: Las funciones de operación, registro y custodia deben estar separadas, de tal manera que ningún funcionario ejerza simultáneamente tanto el control físico como el control contable y presupuestal sobre cualquier activo, pasivo y patrimonio.

Las empresas deben establecer unidades de operaciones o de servicios y de contabilidad, separados y autónomas.

Esto con el propósito de evitar irregularidades o fraudes.

- Establecer comprobaciones internas y pruebas independientes: La parte de comprobación interna reside en la disposición de los controles de las transacciones para que aseguren una organización, un funcionamiento eficiente y para que ofrezcan protección contra fraudes.

Al establecer métodos y procedimientos de comprobación interna se tendrá en cuenta lo siguiente:

- La comprobación se basa en la revisión o el control cruzado de las transacciones a través del trabajo normas de otro funcionario o grupo.
- Los métodos y procedimientos deben incluir los procesos de comprobaciones rutinarias, manuales o sistematizadas y la obtención independiente de informaciones de control, contra la cual pueden comprobarse las transacciones detalladas.
- Los mecanismos de comprobación interna son independientes de la función de asistencia y asesoramiento a través de la evaluación permanente del control interno por parte de la auditoría interna.

## **2.9.6 Riesgos del control interno**

### **2.9.6.1 Riesgo:**

Un riesgo de la posibilidad de sufrir una pérdida o no.

“La probabilidad que un peligro (causa inminente de pérdida) existe en una actividad determinada durante un periodo definido, ocasionando un incidente con consecuencia factibles de ser estimada” (31:1)

“Riesgo de negocio: riesgo derivado de condiciones, hechos, circunstancias, acciones u omisiones significativos que podrían afectar negativamente a la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos y ejecutar estrategias o derivado del establecimiento de objetivos y estrategias inadecuados.” (35:2)

“La evaluación de riesgo consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continúan cambiando, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio” (36:5)

El control interno cuenta con procedimientos de control para la protección de los activos, la cobertura de las posibles contingencias y la verificación de los sistemas de preservación y registro.

Se debe realizar un análisis de los procedimientos elaborados con una retroalimentación continua para encontrar posibles fallas y controlarlas lo más pronto posible para evitar problemas de mayor magnitud.

Los procedimientos de control interno ayudan a medir los riesgos. Estos riesgos son: riesgo de mercado, riesgo de liquidez y riesgo de crédito.

Riesgo de crédito: es un riesgo endógeno de la falta de control interno y de una efectiva gestión crediticia. Un principio fundamental es que el riesgo del crédito aparece ante cualquier operación con pago diferido, y permanece hasta que se ha cobrado íntegramente el importe de la venta.

### **2.9.6.2 Riesgos de auditoría en el control interno**

Un riesgo de auditoría es aquel que existe en todo momento por lo cual genera la posibilidad de que un auditor emita una información errada por el hecho de no haber detectado errores o faltas significativas que podría modificar por completo la opinión dada de un informe.

La posibilidad de existencia de errores puede presentarse en distintos niveles, por lo tanto se debe analizar de la forma más apropiada para observar la implicación de cada nivel sobre las auditorías que vayan a ser realizadas.

Es así como se han determinado tres tipos de riesgos los cuales son:

- a. Riesgo Inherente
  - b. Riesgo de Control
  - c. Riesgo de detección
- a. **Riesgo inherente:**

Este tipo de riesgo está relacionado con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando.

**b. Riesgo de control**

El riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en una aseveración y que pudiera ser de importancia relativa, ya sea en lo individual o cuando se acumula con otros saldos o clases, y no se prevenga o detecte y corrija oportunamente por el control interno de la entidad.

**c. Riesgo de detección**

Está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección de la existencia de error en el proceso realizado.

## **2.10 Funciones e importancia del control interno en el departamento de créditos y cobros**

Para proteger las partidas por cobrar, pueden utilizarse los principios de control interno. Deben separarse las cuatro funciones: aprobación de créditos, ventas, contabilidad y cobro.

Las funciones de contabilización y aprobación de créditos sirven como controles independientes de las ventas. Separar estas funciones reduce la posibilidad de cometer errores y malversar fondos.

|             |              |              |               |
|-------------|--------------|--------------|---------------|
| 0 a 30 días | 31 a 60 días | 61 a 90 días | 91 a 120 días |
| Riesgo bajo | Riesgo bajo  | Riesgo alto  | Riesgo algo   |

A más de 120 días el riesgo es total, por lo que el cobro deberá ser rígido a través de procedimientos de cobro extrajudicial y judicial.

Entre los responsables del control interno destaca la alta gerencia, los auditores, estando sobre todos estos el consejo de administración, el que fija las políticas y la visión global de la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **LOS MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO**

#### **3.1 Definición de política**

“Las políticas son normas que tienen una relativa amplitud o generalidad y que indican los límites dentro de los cuales deben desarrollarse las actividades. La aplicación de las políticas requiere iniciativa, discreción y juicio de quienes tengan que decidir qué es lo que debe hacerse en situaciones específicas.”(14:192)

“Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.”  
(30:1)

#### **3.2 Manuales**

El término manual ostenta dos acepciones diferentes que coinciden en que ambas son ampliamente utilizadas por el común de las personas.

Por un lado el término manual puede hacer referencia a aquello que se realiza o produce con las propias manos, como puede ser el caso de cualquiera de los trabajos manuales que existen y que se les ocurran, la pintura, el tejido, la escritura, la gastronomía, entre otras y por el otro, con la misma palabra también podemos querer referir a aquel o aquella persona que produce trabajo con sus manos, tal es el caso de un operario de una fábrica que realiza sus quehaceres manualmente sin la ayuda de ningún tipo de máquina o apoyo por el estilo.

El término manual ostenta otro significado, porque con la palabra manual también podemos hacer referencia a aquel libro que recoge lo esencial, básico y elemental de una determinada materia, como puede ser el caso de las matemáticas, la historia, la geografía, en términos estrictamente académicos o también, es muy común, la existencia de manuales técnicos que vienen generalmente acompañando a aquellos productos electrónicos que adquirimos y que requieren de su lectura y observación de las recomendaciones que contienen antes de poner en funcionamiento y conocer las principales funciones que muestran.

Otro tipo de manual muy común y que adquiere especial significado en las unidades administrativas de las organizaciones, es el conocido como manual de procedimiento y asimismo como todo manual, el manual de procedimientos, es aquel documento que contendrá la descripción de las actividades que deben ser observadas en la realización de las funciones.

“La palabra manual se define como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencia de personas y organizaciones.” (1:23)

Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan el conjunto de reglas y procedimientos propios de una actividad acumulada hasta ese momento sobre un tema.

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas, porque le permite a cualquier organización normalizar sus operaciones. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

Dentro del ámbito de los negocios, cada vez se descubre más la necesidad e importancia de tener y usar manuales, sobre todo, manuales de políticas y procedimientos que le permiten a una organización formalizar sus sistemas de trabajo, y multiplicar la tecnología que le permita consolidar su liderazgo y su posición competitiva.

### **3.2.1 Definición de manuales:**

“Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución”.  
(22:1)

### **3.2.2 Objetivos de los manuales:**

Los manuales representan un medio de comunicación para señalar las decisiones administrativas, que tiene como propósito señalar en forma ordenada y sistemática la información.

Según su clasificación y grado de detalle, los manuales cumplen con los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto del organismo social.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Contribuir a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas.
- Facilitar el reclutamiento y la selección de personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### **3.2.3 Necesidad de utilizar manuales**

Se hace necesario utilizar manuales cuando suceden algunas de las siguientes circunstancias:

- Muchas personas desempeñando actividades similares y complejas.
- Alta rotación de personal entre los puestos de trabajo.
- Trabajos muy especializados y no repetitivos en los cuales, grupos de usuarios deben manejar diseños complejos y casi siempre desconocidos para ellos (como lo es el análisis y diseños de sistemas).
- Grandes flujos de información entre unidades administrativas o funcionales, lo cual puede determinar la necesidad de estandarizar la captación, proceso y manejo de datos sobre todo cuando existen varios turnos de trabajo.

En la actualidad las organizaciones están adoptando el uso de manuales administrativos como medios para la satisfacción de distintos tipos de necesidades. Cada empresa adopta el tipo de manual que se adecúe a sus necesidades.



### 3.3 Clasificación de los manuales

Los manuales se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, pero pueden resumirse de la siguiente manera:

a. **Por su contenido:** Se refiere al contenido y se desglosa de la propia definición de manual que se ha dado. Así tenemos que habrá manuales de:

➤ **Manual de historia de la empresa:** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo.

➤ **Manual de organización de la empresa:** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional.

➤ **Manual de políticas de la empresa:** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

➤ **Manual de procedimientos de la empresa:** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

➤ **Manual de contenido múltiple:** Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales.

➤ **Manual de puesto:** Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

➤ **Manual de técnicas** (trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada, por ejemplo el manual de técnicas de sistemas y procedimientos).

b. **Por su función específica:** Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

➤ **Manual de producción:** Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

La necesidad de coordinar el proceso de fabricación, es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación los manuales se aceptan y usan ampliamente.

➤ **Manual de compras:** El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

➤ **Manual de ventas:** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

➤ **Manual de finanzas:** Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras de todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados

con el manejo de dinero, protección de bienes y suministros de información financiera.

- **Manual de contabilidad:** Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad.
- **Manual de créditos y cobros:** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones, entre otros.
- **Manual de personal:** Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

- **General:** Se refiere a todo organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes: Manuales generales de organización, manuales generales de procedimientos, manual general de políticas.
- **Específico:** Manual específico de reclutamiento de personal, manual específico de auditoría interna, manual específico de políticas de personal, manual específico de procedimientos de tesorería, manual de políticas y procedimientos de control interno.

Para la presente investigación el enfoque será el manual de políticas y procedimientos de control interno.

### **3.4 Manuales de políticas y procedimientos**

“Los manuales de políticas señalan los lineamientos generales dentro de los cuales deberán realizarse las actividades de los organismos administrativos. Son un medio de expresar las actitudes de las autoridades superiores respecto a las funciones que realiza la entidad a su cargo.” (14:192)

“Un manual de políticas y procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo qué hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y cómo hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (este control incluye desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio, evaluando el nivel de servicio post-venta).”(1:24)

Por aspectos de control y facilidad del manejo de información, es conveniente que cada área tenga su propio manual de políticas y procedimientos. Para la presente investigación se orienta en un manual de políticas y procedimientos de control interno para el departamento de créditos y cobros de la Empresa Comercializadora de Pintura objeto de estudio.

### **3.5 Importancia del manual de políticas y procedimientos**

Su importancia radica en que representa un recurso técnico, para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos y mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

### **3.5.1 Objetivos del manual de políticas:**

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

### **3.5.2 Ventajas de los manuales de políticas:**

- Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen que acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.
- Se proporciona un programa general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales requieren la atención de altos directivos.
- Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.
- Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna con todos los niveles.
- El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto a nuevos empleados.

### **3.6 Elementos de los manuales**

El Manual de procedimientos contiene los siguientes elementos:

#### **3.6.1 Conformación:**

- Portada
- Formato de identificación de firma(s) de validación o autorización
- Encabezado
- Estilo de documento

#### **3.6.2 Estructura:**

- Índice
- Introducción
- Marco Jurídico – Administrativo
- Objetivos del procedimiento
- Políticas de operación
- Descripción de actividades
- Diagrama de flujo
- Formas e instructivos de llenado (documentos anexos)
- Información adicional
- Control de cambios y actualización

##### **3.6.1.1 Portada**

Es la identificación del manual y debe contener los siguientes datos:

- En la parte superior central, aparecerá el logo de la organización de acuerdo a lo dispuesto en el Manual de identidad.
- En la parte central, se anotará el nombre completo del manual, por procedimiento.
- En la parte inferior derecha y en orden jerárquico, se anotará los nombres de la administración general, Administración Central y Administración del Área (responsable de la elaboración de los procedimientos); y en la parte inferior central, la fecha de elaboración del manual: mes (con letra) y año (cuatro dígitos).

- **Versión:** se deberá mantener un número consecutivo ejemplo: 1.0, 1.1, etc.

### 3.6.1.2 Formato de identificación de firma (s) de validación o autorización.

Para proceder al registro del manual, el titular de la unidad administrativa responsable de la emisión y aplicación del manual de procedimientos, instancia jurídica y/o normativa de la unidad administrativa emisora del manual y el de la administración de la organización, deberán validarlo llenando el formato “Identificación de firma (s) de Validación”.

### 3.6.1.3 Formato de encabezado

#### EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA, S. A.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y  
PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxxxxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxx xxxxxx

DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS

| FECHA DE ELABORACIÓN |     | NO. DE PÁGINAS |
|----------------------|-----|----------------|
| DIA MES              | AÑO |                |
|                      |     |                |

#### **3.6.1.4 Estilo de documento**

Los manuales de procedimientos, deberán ser sistematizados, elaborados en el paquete Word para Windows, con tipo de letra Arial de 12 puntos.

Las hojas que se utilizan para la formulación del manual, deberán ser tamaño carta y en forma vertical, con el siguiente formato:

|           |           |      |
|-----------|-----------|------|
| -Márgenes | Izquierdo | 3cm. |
|           | Derecho   | 2cm. |
|           | Superior  | 5cm. |
|           | Inferior  | 2cm. |

- Encabezado
- Sangrías y tabuladores 1cm.
- Mayúsculas y minúsculas de acuerdo a las reglas gramaticales.
- Viñetas de (-)

#### **3.6.2.1 Índice**

Es la relación de los apartados que integran el manual. La paginación deberá ser progresiva y con numeración arábica.

#### **3.6.2.2 Introducción**

Es la presentación del manual al usuario, se sugiere utilizar un lenguaje claro, conciso y como máximas dos hojas.

Toda introducción deberá contener:

- Fundamento legal bajo el cual se ha elaborado el manual.
- Propósito básico
- Ámbito global de aplicación.
- La síntesis del contenido de los apartados del manual



- El señalamiento de aquellas áreas que intervienen en la elaboración del manual.
- Las observaciones y consideraciones de carácter general que se juzguen convenientes, como por ejemplo la importancia de mantener permanentemente actualizado el manual.

### **3.6.2.3 Marco jurídico – administrativo**

Es la base legal y administrativa que fundamenta el ejercicio de las atribuciones de la unidad administrativa que emite el manual.

Se relaciona los nombres de los principales ordenamientos jurídicos-administrativos, mismo que deberán ser estrictamente vigentes y seguir un orden jerárquico descendente.

- Constitución Política de Guatemala
- Leyes
- Reglamentos
- Decretos
- Acuerdos

Dentro de cada grupo, los ordenamientos deberán relacionarse de acuerdo a su fecha de emisión en orden cronológico (ascendente o descendente) y en su caso tomar en cuenta la fecha de las reformas.

### **3.6.2.4 Objetivo del manual y procedimiento**

Es el propósito que se pretende alcanzar con el desarrollo de las actividades que integran el procedimiento.

Su contenido debe responder a los cuestionamientos ¿Qué se hace? Y ¿Para qué se hace?

Cuando en una misma área se lleven a cabo varios procedimientos, por cada uno de ellos se deberá incluir un objetivo. La descripción del objetivo deberá iniciar con un verbo en infinitivo, evitando el uso de adjetivos calificativos, gerundios y abreviaturas.

Procedimiento: “Descripción del conjunto de actividades sucesivas, relacionadas entre sí en orden cronológico (orden – tiempo), que deben seguirse en la realización de un trabajo, para lograr el cumplimiento del objetivo que se persigue”. (20:20)

### **3.6.2.5 Políticas de operación**

“Lineamiento interno de carácter general que orienta la toma de decisiones en cuanto al desarrollo de las actividades que se efectúan en cada unidad administrativa”. (20:20)

Cada política de operación deberá integrarse de la siguiente forma:

- Establecer el área responsable en la toma de decisiones.
- Señalar el área (s) de carácter interno o externo, a quién aplica la política.
- En caso de que el lineamiento así lo requiera, se deberá señalar aspectos cronológicos (ubicar tiempo y espacio, fecha de entrega, plazos cumplidos, períodos sancionados, así como su lugar de aplicación).
- Con la finalidad de que la Dirección o Gerencia General delimite convenientemente su toma de decisiones, es recomendable estructurar políticas suficientes que contengan adecuadamente los derechos y obligaciones, tanto de las unidades, como del personal a cargo de éstas.

### **3.6.2.6 Descripción de actividades**

“Es la relación secuencial de las diferentes actividades del procedimiento. Para su narración se utiliza un formato que contiene tres columnas: Unidad Responsable, Actividad y documentos involucrados, cada una de ellas contendrá su título propio, escrito con letra mayúscula, centrado y con negrita.” (20:22)

La relación de actividades se debe vincular a una tabla con el detalle de las tareas que componen la actividad. Esta tabla se integra de roles de los responsables, tareas, descripción de la tarea y documentos involucrados.

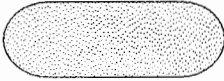
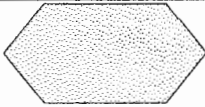
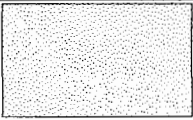
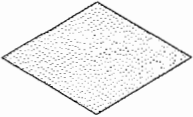

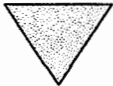


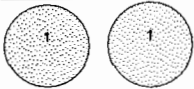

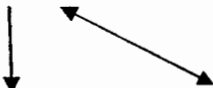
Elementos que integran el detalle de la actividad:

- Rol responsable: puesto que realiza la tarea, deberán mencionar todos los puestos involucrados en el desarrollo de la tarea.
- Tarea: son las acciones que de forma secuencial se realizan en una actividad. Cada una de las tareas debe describirse y numerarse progresivamente.
- Descripción de la tarea: es la relación secuencial y cronológica que precisa la realización de una tarea. El responsable de elaborar el manual debe describir las diferentes opciones o criterios para desarrollar la tarea.
- ¿En qué se hace? Mencionar el nombre de los sistemas que se utilizan para realizar la tarea. Especificar el módulo correspondiente.
- Guías rápidas: Se debe mencionar el número y nombre de la guía rápida que nos apoyará para la realización de la tarea.
- Documentos involucrados: anotar nombres, claves, de aquellos documentos implicados en el desarrollo de la tarea.

### **3.6.2.7 Diagrama de flujo**

Es la representación gráfica del flujo de operaciones que muestra de manera estructurada las actividades.

## SIMBOLOGÍA

| SÍMBOLO   | NOMBRE                                  | DESCRIPCIÓN   |
|---|---|---|
|    | <i>Inicio, Fin, o interruptor</i>       | <i>Representa el inicio o fin del procedimiento, o bien cuando interviene un área responsable de la actividad. En todos los casos deberá anotarse en el interior del símbolo: Inicio, fin o el nombre del área, según corresponda</i> |
|    | <i>Interconexión</i>                    | <i>Representa la conexión con otro procedimiento. Deberá anotarse el nombre del procedimiento con el que conecta, dentro del símbolo.</i>   |
|    | <i>Actividad</i>                        | <i>Representa la ejecución de la actividad de un procedimiento, se utiliza enunciados breves, con un resumen de la actividad descrita.</i>  |
|    | <i>Decisión</i>                         | <i>Indica las posibles alternativas dentro del flujo del procedimiento</i>  |
|   | <i>Documento</i>                        | <i>Representa cualquier tipo de documento que se genere o participe en el desarrollo del procedimiento.</i>   |
|  | <i>Archivo Definitivo</i>               | <i>Indica que se guarda un documento en forma permanente.</i>   |
|  | <i>Archivo Temporal</i>                 | <i>Indica que se guarda un documento durante un periodo establecido.</i>  |
|  | <i>Anotación</i>                        | <i>Se usa para comentarios adicionales a una actividad y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa.</i>   |
|  | <i>Conectores de Actividad</i>          | <i>Representa el enlace entre actividades del procedimiento y siempre tendrá que relacionarse un conector de salida y uno de entrada, utilizando números arábigos en forma progresiva.</i>  |
|  | <i>Conectores de pág.</i>               | <i>Representa el enlace de actividades del procedimiento en hojas diferentes y siempre tendrá que relacionarse un conector de pág. De entrada con uno de salida, utilizando letras p/su fácil identif.</i>                            |
|  | <i>Dirección de flujo o línea unión</i> | <i>Conecta símbolos, señalando el orden en que deben realizarse.</i>  |

### **3.6.2.8 Formas e instructivos de llenado**

En caso de que alguna actividad utilice formas, deberá elaborarse el instructivo de llenado que corresponda.

Las formas e instructivos de llenado, deberán ordenarse de acuerdo a su aparición en la columna de documentos involucrados del o los procedimientos que integren el manual, identificándolos con número de anexo 1, 2, 3, etc. Según corresponda e integrarse después de cada procedimiento.

El formato de instructivo de llenado contiene el título "INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA FORMA "y el nombre de la forma, ambos deberán ir con letra mayúscula, justificado y con negritas, y tres columnas:

No.      CONCEPTO      SE DEBE ANOTAR, cada una de ellas lleva su título propio, escrito con letra mayúscula, centrado con negrita

### **3.6.2.9 Información adicional**

La unidad administrativa podrá disponer de este apartado para señalar aspectos o conceptos complementarios al manual, que no pudieran ser incluidos en los apartados del índice de forma específica.

### **3.6.2.10 Control de cambios**

Este apartado se podrá utilizar para manuales ya registrados siempre y cuando el registro no tenga una antigüedad mayor a 6 meses, y para cambios mínimos entendiendo por éstos, aquellos que no afecten de manera importante el contenido del mismo.

## **3.7 Procedimientos para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos de control interno**

Para que un manual satisfaga las necesidades de los usuarios y justifique el tiempo y dinero que se invierta en su elaboración es necesario planearlo con mucho cuidado.

### **3.7.1 Planificación del trabajo:**

Planear significa estudiar una acción futura, precisando las operaciones que se deberán llevar a cabo y en qué orden, realizando el acoplamiento óptimo, desde el punto de vista económico, entre los instrumentos y el personal necesario para lograr el objetivo propuesto.

La preparación de un plan, se basa en dos motivos importantes:

- a. El conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.
- b. El conocimiento de la situación efectiva de la empresa, particularmente de sus principales componentes: medios financieros, instrumentos, personal, grado de organización, etc.

Para una planeación adecuada se propone:

- a. Disponer del tiempo suficiente para la planeación. Si no planea cuidadosamente el trabajo se podrá enfrentar muchos problemas que hacen perder el tiempo.
- b. Revisar los planes. La revisión no sólo debe incluir a su supervisor, cuya aprobación puede ser obligatoria, sino también a las personas que participan en la elaboración de manuales.
- c. Confirmar por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal.
- d. Planear desde ahora las actualizaciones. El mejor manual necesitará revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses siguientes a su implementación.
- e. Anticiparse a los problemas.

### 3.7.2 Búsqueda de información:

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

Recopilar datos consiste en recoger información de las unidades administrativas que se han de investigar conjuntamente. Para la recolección de toda la información pertinente, acerca de los procedimientos, el análisis puede auxiliarse de los siguientes medios:

- **Investigación documental:** es recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, gráfica o escrita, en archivos de la empresa, sobre elementos de los procedimientos de que se trate, por ejemplo: descripción de funciones o actividades, organigramas del área, formas impresas, políticas, etc.
- **Entrevistas con los empleados:** Es obtener información de las explicaciones verbales de los empleados, sobre las operaciones en que interviene, cómo, dónde, cuándo y para qué las ejecuta.
- **Entrevistas con los superiores o jefes inmediatos:** Con el objeto de completar los datos que se omiten en las explicaciones de los empleados, para definir discrepancias que puedan surgir de informes contradictorios de dos o más empleados; llenar espacios que aparezcan en la descripción del procedimiento o bien aclarar dudas que tenga el analista.
- **Observación directa:** Tiene como finalidad el completar, confrontar y verificar los estudios que hayan realizado conforme a la investigación documental. El analista observará la ejecución de un procedimiento, a través de todos sus pasos; para confirmar, rectificar o completar la información recogida por otros medios.

➤ **Cuestionarios:** Consiste en recoger la información por medio de preguntas planeadas, en el área que se ha de investigar; lo ideal es combinar el cuestionario con una entrevista dirigida. Toda información obtenida a través de cuestionarios deberá ser completada y verificada por medio de la observación, ya sea de hechos o de registros.

### 3.7.3 Análisis de la información:

Una vez que se haya obtenido la información necesaria para la elaboración del manual, esta deberá ser organizada y analizada de manera que presente un orden lógico para el desarrollo del manual. Para guiar el proceso de ordenar la información, pueden ser utilizadas las siguientes preguntas:

¿Qué trabajo o actividad se hace?

Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen de éstas.

¿Quién es el responsable de realizarlo? O ¿Quién lo hace?

Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.

¿Cuáles son los medios que posee para hacer el trabajo?

¿Para qué se realiza el trabajo?

¿Cómo se ejecuta o realiza el trabajo?

Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.

¿Cuándo o en qué momento se hace?

Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

¿En dónde se hace?

Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.



¿Por qué se hace?

Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento: también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

Estas preguntas facilitan el trabajo de análisis de la información y permite conocer las actividades de la organización, explicar su comportamiento, identificar las relaciones que se presentan entre cada hecho, comprender el funcionamiento de la organización y mantener la secuencia y lógica de la información.

#### **3.7.4 Elaboración del manual:**

Elaborado ya un plan y recopilada la información necesaria, el siguiente paso para elaborar un manual de políticas y procedimientos de control interno es determinar lo que se desea lograr.

Una vez determinados los objetivos, habrá que ponerlos por escrito; cada tipo de manual tiene sus razones de ser, todos los manuales tienen un propósito en común: Obtener mejores resultados.

En la fase de elaboración del manual, se establece el diseño y la presentación que se utilizará para elaborar el manual, para ello se debe considerar:

- a. La redacción del documento, analizar a quienes va dirigido, para manejar el vocabulario claro, preciso y comprensible para todos los usuarios del mismo.
- b. La elaboración de diagramas, ya sea diagramas de flujo, de distribución de espacio físico, estructura organizacional, mapa de procesos, entre otros. Se elaboran según las formas más sencillas y establecidas.

- c. El formato, asegurándose de que la información presentada guarde una secuencia lógica, que haya uniformidad de letra, redacción comprensible, entre otros aspectos de forma.

### **3.7.5 Validación del manual:**

Una vez se tiene elaborado el manual, el mismo se debe presentar a la alta jerarquía y a los responsables de cada unidad administrativa a que corresponda el manual, para que procedan a validar si la información presentada corresponde con las responsabilidades, atribuciones, funciones y actividades que le corresponde realizar tanto a la institución; como a la o las unidades administrativas a las que va dirigido el manual.

### **3.7.6 Autorización del manual:**

Una vez validado el manual se debe formalizar el mismo. En este paso debe ser autorizado por la alta administración, para darle formalidad y apoyo necesario.

El responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso de que se trate, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.

De la unidad responsable de la elaboración de manuales, o el grupo de técnicos en su caso.

Del consultor externo en su caso.

### **3.7.7 Distribución del manual:**

La distribución del manual de políticas es un aspecto delicado, especialmente en organizaciones grandes. Conviene aclarar que un manual no debe ser distribuido íntegramente a todos los miembros del organismo. En particular basta con que el personal subalterno reciba únicamente las instrucciones sobre las políticas que

debe observar. Sólo los administradores, los ejecutivos y los jefes de departamento, pueden recibir las ediciones completas.

### **3.7.8 Revisión y actualización del manual:**

Los manuales son objeto de revisiones periódicas, y por lo tanto, deben ser flexibles a los cambios que se den en las áreas administrativas, para ello se debe mantener un registro de las modificaciones y actualizaciones de los mismos, con el fin de que se mantengan apegados a la realidad de la organización.

En un manual de políticas y procedimientos, las políticas se hacen anticuadas y para mantener su efectividad, deben ser revisadas periódicamente en forma sistemática para ser reacomodadas y vueltas a enunciar, de acuerdo con las oportunidades y condiciones existentes.

Actualizaciones irregulares: consiste en llevar a cabo actualizaciones de acuerdo a las necesidades (cambio, eliminación o reestructuración de políticas).

Actualizaciones regulares: Consiste en establecer un programa de actualizaciones periódicas, al menos una vez al año y si hay cambios con rapidez será necesario efectuar esas revisiones dos veces al año.

Es importante dejar claro, que no existe un único modelo establecido para realizar un manual, en el caso práctico se elaborará un manual de políticas y procedimientos de control interno para el departamento de créditos y cobros de una empresa comercializadora de pintura, con el contenido básico de acuerdo a sus características y aplicación.

**CÁPITULO IV**  
**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE**  
**CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y**  
**COBROS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA**  
**(CASO PRÁCTICO)**

La empresa Comercializadora de Pintura, S. A., ubicada en la ciudad capital de Guatemala, se dedica a la compra y venta de una gran gama de pinturas, barnices, especialidades industriales y pinturas automotrices. El giro del negocio se concentra en cuatro unidades estratégicas que son:

- a. Cadena de tiendas propias
- b. Industria automotriz
- c. Distribuidores autorizados
- d. Proyectos industriales

A través de estas unidades de negocio la empresa Comercializadora de Pintura pretende abarcar una cuota significativa de mercado.

La Gerencia General consiente de la importancia que tiene resguardar la inversión de las cuentas por cobrar, eficacia en el flujo de efectivo, mantener niveles relativamente bajos de riesgo crediticio, decide contratar los servicios profesionales de un contador público y auditor.

Como primer trabajo requiere la elaboración de un manual de políticas y procedimientos de control interno para ser aplicado en el departamento de créditos y cobros en el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013.

Para efecto de este requerimiento, solicita la propuesta de servicios profesionales a la firma Martínez Vásquez y Asoc. S. C. que dice así:

#### 4.1 Carta de solicitud del cliente



**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA, S. A.**

Guatemala, 03 de diciembre de 2012

Licenciado  
Iván Alejandro Martínez  
Firma de auditores Martínez Vásquez y Asoc. S. C.

Estimado Lic. Martínez:

Nosotros una empresa Comercializadora de Pinturas, S. A., nos dirigimos a ustedes respetuosamente.

Por medio de la presente solicito sus servicios profesionales, para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos de control interno para el departamento de créditos y cobros, por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2013.

Por lo que agradeceré nos envíen la carta de propuesta de servicios profesionales, para determinar las condiciones del trabajo, así como el valor de los honorarios del mismo.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'K Archila', enclosed within a hand-drawn oval.

Licda. Karla Archila de Hernández  
Gerente Administrativa  
Comercializadora de Pintura, S. A.

C.C Archivo

## 4.2 Propuesta de servicios

Guatemala, 10 de diciembre 2012.

Señora

Licda. Karla Archila de Hernández

Gerente Administrativa

Comercializadora de Pinturas, S. A.

Estimada Licda. Archila:

La presente tiene por objeto confirmar nuestro entendimiento de los términos y objetivos de nuestra contratación, así como la naturaleza y limitaciones de los servicios que prestamos.

En respuesta a su solicitud, nos permitimos presentarle nuestra propuesta de servicios profesionales correspondiente a la elaboración de un manual de políticas y procedimientos de control interno para el departamento de créditos y cobros de la empresa **Comercializadora de Pinturas, S. A.** Por el período del 01 de enero al 31 de diciembre 2013.

### **Objetivos:**

1. Elaborar un manual de políticas y procedimientos de control interno para el departamento de créditos y cobros de la Comercializadora de Pintura, S. A.
2. Proporcionar una herramienta que ayude a la aplicación de políticas y procedimientos de control interno, logrando con ello uniformidad en las metas, uso eficiente de los recursos disponibles, protección de los mismos.
3. Generar información oportuna hacia los niveles de decisión, para que se tomen las acciones correctivas y ajustar los resultados lo mejor posible a las metas propuestas.

### **Alcances de nuestros servicios**

Proporcionar al departamento de créditos y cobros un manual de políticas y procedimientos de control interno, el cual se elaborará con el equipo de trabajo de la empresa. En el manual deberá documentarse las políticas y procedimientos de control interno en el rubro de cuentas por cobrar de la empresa; para facilitar la capacitación e inducción del personal nuevo. Esta herramienta suministrará a los niveles intermedios lineamientos claros a seguir en su puesto de trabajo, servirá de base para una constante y efectiva revisión administrativa. Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna con todos los niveles, protegen la gran responsabilidad de estimular las ventas a crédito, cumpliendo con el ciclo razonable de inversión, manteniendo bajo el nivel de riesgo crediticio y una buena rentabilidad y permanencia del mismo.

### **Visitas**

Con el fin de cumplir adecuadamente con la realización de nuestro trabajo, programaremos nuestras visitas en común acuerdo con la administración de la empresa, con el fin que podamos acumular la evidencia e información necesaria para la elaboración del manual, para lo que requerimos de la colaboración del personal involucrado.

### **Espacio y Equipo**

Para realizar en buena forma el trabajo propuesto, solicitamos un ambiente adecuado, seguro y debidamente suministrado para que nuestro equipo de profesionales pueda llevar a cabo el trabajo de campo.

### **Producto Final**

Como resultado del trabajo, se hará entrega de un manual de políticas y procedimientos de control interno, para el departamento de créditos y cobros de la Comercializadora de Pintura, S. A.

## Honorarios

Se ha determinado el monto de honorarios en función del trabajo a realizar, la inversión de tiempo, y el personal a cargo.

El cálculo de honorarios corresponde a una inversión en relación al producto final a obtener. El valor de honorarios es de Q 30,000.00 (IVA incluido).

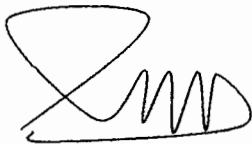
En caso sea aceptada nuestra propuesta estaremos empezando la realización del trabajo la primera semana del mes de enero 2013, facturando de la siguiente manera:

|  |     |
|--|-----|
| Al momento de la aceptación de la presente propuesta | 25% |
| En el transcurso del trabajo                         | 50% |
| Al presentar el producto final                       | 25% |

Agradecemos la oportunidad que nos brindan de presentar esta propuesta de servicios. Si nuestra propuesta esta de acuerdo a sus requerimientos por favor confirmar su aceptación por escrito.

Si es necesario aclarar o ampliar el contenido de la presente, tendremos mucho gusto de atenderle.

Atentamente,



Lic. Iván Alejandro Martínez  
Contador Público y Auditor CPA  
Registro 14,868



#### 4.3 Carta de aceptación de la propuesta de servicios



**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA, S. A.**

Guatemala, 14 de diciembre de 2012

Licenciado  
Iván Alejandro Martínez  
Firma de auditores Martínez Vásquez y Asoc. S. C.

Estimado Lic. Martínez:

Aprovecho la oportunidad para saludarlo y desearle éxitos en sus actividades diarias.

Con la presente, confirmo nuestro acuerdo concerniente a los términos presentados en la propuesta de servicios emitida por su despacho el 10 de diciembre de 2012, para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos de control interno, aplicable al departamento de créditos y cobros de nuestra empresa, además nos ponemos a sus órdenes para la información que necesite revisar o personal a entrevistar.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, enclosed in a hand-drawn oval. The signature appears to be 'K Archila'.

Licda. Karla Archila de Hernández  
Gerente Administrativa  
Comercializadora de Pintura, S. A.

C.C Archivo

---

Oficinas centrales 38 calle "A" 4-13 zona 12

Tel: 2475-4300 Fax: 2475-4301

#### 4.4 Fase de Planificación

Para la gestión del proyecto, el auditor externo presentó el siguiente cronograma en donde se fijan las fechas previstas de comienzo y final en la elaboración de los procedimientos. (Ver anexo I).

Existen dos motivos importantes al realizar una planificación que son:

- a. El conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.
- b. El conocimiento de la situación actual de la empresa: en esta fase se recopila información para analizar la situación actual. Se presenta el formulario de identificación del cliente (ver anexo II).

Las técnicas a utilizar para evaluar la situación actual en la empresa Comercializadora de Pintura, S. A. son las siguientes:

- a. **Cuestionario:** Con esta técnica se solicita información general sobre normas, políticas y procedimientos existentes en el departamento de créditos y cobros. El tipo de cuestionario utilizado en ésta investigación contiene preguntas cerradas, por lo que es necesaria la técnica de la entrevista directa.
- b. **Entrevista:** Para obtener información completa, se entrevista a cada empleado, responsable de cada actividad en el departamento de créditos y cobros, para después analizarla y discutirla.
- c. **Observación directa:** Es otra técnica que se utiliza como complemento de la técnica del cuestionario y la entrevista, para obtener mayor veracidad de la información recabada, observando a los empleados en la ejecución de sus actividades directamente.

- d. **Análisis de la información:** Recopilada la información, se procede al análisis de la misma, y con base en ésta, se redactan en borrador los procedimientos.

#### **4.5 Fase de Investigación**

Se procedió a efectuar un cuestionario sobre el control interno de las cuentas por cobrar y estimación para cuentas de cobro dudoso o incobrable, evaluarlo y realizar las correcciones necesarias para su correcta aplicación en el manual.

El control interno del departamento de créditos y cobros sobre las cuentas por cobrar y estimación de cobro dudoso o incobrable se evaluó con el objetivo de examinar lo siguiente:

- Verificar la existencia y aplicación de una política para el manejo de las cuentas por cobrar.
- Determinar la eficiencia de la política para el manejo de las cuentas por cobrar.
- Verificar que los soportes de la cuenta por cobrar se encuentren en orden y de acuerdo a las disposiciones legales.
- Observar si los movimientos en las cuentas por cobrar se registran adecuadamente
- Revisar que exista un completo sistema de control de las cuentas por cobrar, actualizado y adecuado a las condiciones y necesidades de la empresa.

- Comprobar que las modificaciones de las cuentas por cobrar sean correctamente autorizadas por quien corresponda.
- Verificar que las cuentas por cobrar estén adecuadamente respaldadas.
- Comprobar que las cuentas por cobrar estén vigentes y que las medidas de seguridad se apliquen correctamente.
- Verificar la existencia de un manual de funciones del personal encargado del manejo de las cuentas por cobrar.
- Controlar notas de débito y crédito.
- Mantener control de cheques rechazados y pre fechados.

|  |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>COMERCIALIZADORA DE PINTURA, S. A.</b><br><br><b>CUESTIONARIO</b> | <b>P.T. NO.:</b>  | <b>CCI-01</b>     |
|  | <b>Hecho por:</b> | <b>L.A.V.A.</b>   |
|  | <b>Fecha:</b>     | <b>17/12/2012</b> |
|  | <b>Revisado:</b>  | <b>I.A.M.V.</b>   |
|  | <b>Fecha:</b>     | <b>17/12/2012</b> |

**GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS**

| #  | Pregunta   | SI                                  | NO                                  | N/A                      | Observación   |
|----|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---|
| 1  | ¿Se tienen políticas definidas sobre la aprobación de crédito?   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | No se encuentran documentadas, se transmiten verbalmente.                       |
| 2  | ¿Existen procedimientos para establecer el límite de crédito?  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | No existe ningún manual o documento escrito donde se describa el procedimiento. |
| 3  | ¿Los límites de crédito son autorizados por el Gerente de Créditos?  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | En reunión de comité de crédito se determinan los límites de crédito.           |
| 4  | ¿Existen criterios de autorización de créditos?  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | Estos son variables e inconsistentes, ya que no se encuentran documentados.     |
| 5  | ¿Existe un comité de créditos que apruebe límites y plazos mayores?  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 6  | ¿Existe una base de datos generales de identificación para clientes actualizada que sea comprobable contra documentos? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 7  | ¿Existe personal responsable de ingresar los datos de los clientes de sistema?   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 8  | ¿Es el Gerente de Créditos quien autoriza pedidos y despacho?  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | Depende de la situación del cliente, autoriza el contralor o el Gerente General |
| 9  | ¿Existen saldos de clientes sobregirados?  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 10 | ¿Se actualizan periódicamente los límites de crédito de los clientes?  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | A criterio del comité de créditos y de acuerdo al volumen de venta y temporada. |
| 11 | ¿Se operan en el sistema los cobros a clientes oportunamente?  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 12 | ¿Existen casos en que se emiten notas de crédito y con frecuencia?   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 13 | ¿Se comparan los saldos de la cuenta corriente con el diario mayor general periódicamente?                             | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 14 | ¿Se han recibido cheques que han resultado rechazados?   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 15 | ¿Se han tomado acciones correctivas para evitar el rechazo de cheques?   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 16 | ¿Realizan descuento por pronto pago o volumen de compra?   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | Por volumen de compra.  |
| 17 | ¿Se otorgan descuentos por pronto pago?  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |

| #  | Pregunta   | SI                                  | NO                                  | N/A                      | OBSERVACIONES   |
|----|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---|
| 18 | ¿Se otorgan descuentos por volumen de venta?   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 19 | ¿Se calcula el plazo medio de cobranza?  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 20 | ¿Realizan ventas a empleandos de la empresa?   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 21 | ¿Se imprime la cartera de clientes cada cierre de mes?   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 22 | ¿Se confirman periódicamente los saldos directamente con los clientes?                               | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 23 | ¿Existe personal responsable de los cobros a clientes?   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | El vendedor y el cobrador mensajero.  |
| 24 | ¿Existe personal responsable de realizar los depósitos?  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | El vendedor, el cobrador y personal recolector de valores.  |
| 25 | ¿Son depositados en el Banco el cheque o el efectivo, el mismo día de su cobranza?                   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Se realiza un día después, de no ser así debe estar justificado.  |
| 26 | ¿Son endosados inmediatamente los cheques recibidos?   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Hasta el momento de preparar el depósito.   |
| 27 | ¿Se emite el recibo de caja correspondiente al momento de recibir la cobranza?                       | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 28 | ¿El vendedor llena toda la información requerida en el formulario de recibo de caja?                 | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Lo más común es que no detallan la forma de pago y el # de factura que cancela o abona.   |
| 29 | ¿Cuadran los depósitos de caja emitidos contra la boleta de deposito bancario?                       | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 30 | ¿El vendedor liquida su cobranza como máximo al día siguiente de realizado el cobro?                 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | Los vendedores de ciudad si, los vendedores departamentales deben depositar y liquidar cada sábado lo de la semana con boletas de depósito. |
| 31 | ¿Existe control sobre los correlativos de recibos de caja?   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 32 | Existe control sobre la recepción de cheques post- fechados?   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 33 | ¿Existe control sobre los cheques rechazados?  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 34 | ¿Se practican arqueos periódicos a los vendedores?   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 35 | ¿Existe alteración de documentos de crédito emitidos, recibos de caja y depositos bancarios?         | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |   |
| 36 | ¿las notas de crédito emitidas por descuentos y otros conceptos, están debidamente autorizadas?      | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |
| 37 | ¿Se realiza corte de forma a todos los documentos emitidos por el departamento de créditos y cobros? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |   |

| #  | Pregunta  | SI                                  | NO                       | N/A                      | OBSERVACIONES |
|----|---|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| 38 | ¿Se establecen metas de cobro por vendedor o segmentos?   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |               |
| 39 | ¿Se usa solicitud de créditos que registre la información de los clientes, y la aprobación de crédito asignado? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |               |
| 40 | ¿Existe formulario de solicitud de notas de crédito que soporte los descuentos concedidos a los clientes?       | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |               |

## **4.6 Informe sobre el análisis de las políticas y procedimientos de control interno aplicables al departamento de créditos y cobros**

### **4.6.1. Diagnóstico Actual**

Los criterios de cobro a los clientes es a 30 días, de 31 días en adelante negociaciones o flexibilidad de acuerdo al record del cliente.

Por cada cliente forman un expediente que se inicia con la solicitud de crédito, acompañado de la copia de: Patente de Empresa, Patente de Sociedad (si procede), fotocopia de cedula del propietario o representante legal, nombramiento del representante legal, inscripción ante la SAT (Superintendencia de Administración Tributaria), fotocopia de factura de servicios (agua, luz o teléfono) y reportes de los buró de créditos que realizan las investigaciones necesarias, por último la resolución del comité de crédito.

El análisis periódico de la cuenta por cobrar se realiza cada mes. Los mecanismos utilizados para realizar el cobro de la cartera es vía telefónica y visitas, próximamente implementarán el cobro anticipado al vencimiento.

Actualmente no cuentan con políticas y procedimientos de control interno relacionado a la forma de cómo debe realizarse y documentarse el cobro administrativo.

La empresa carece de procedimientos escritos para cada departamento, que sirvan de guía en la realización de las actividades de acuerdo con sus requerimientos específicos, debido a la concentración de funciones en la Gerencia General y a las instrucciones verbales emitidas por este funcionario.



Las personas que pueden autorizar notas de crédito y débito son los gerentes de ventas de cada área. Dependiendo de la naturaleza de la nota de crédito debe estar autorizada por el gerente general.

Se constato, que no poseen documentos que contengan las instrucciones autorizadas por la administración para las actividades propias del departamento de créditos y cobros. El jefe del departamento de créditos indicó que regularmente éstas se han recibido y transmitido de forma verbal, por lo que las políticas existentes para créditos y cobros se han aplicando de forma inconsistente. Las políticas existentes no han sido transmitidas adecuadamente al personal involucrado por lo que en situaciones específicas al no tener ciertas directrices, el personal ha actuado a criterio personal.

Actualmente no cuentan con políticas y procedimientos de control interno relacionado a la forma de cómo debe realizarse y documentarse el cobro administrativo.

#### **4.6.2 Efectos Generados**

En los criterios de cobros después de los 90 días de atraso, no tienen políticas y procedimientos de cómo proceder en el cobro, ni se tiene definido cual es el momento oportuno para trasladar las cuentas difíciles, a cobro jurídico. Por lo que se desatiende esta parte, permitiendo que estas cuentas se vuelvan dificultosas de recuperar.

No tienen procedimientos escritos del proceso de apertura de crédito, por lo que se crea una fricción entre los agentes de ventas y el departamento de créditos y cobros, cuando los agentes son nuevos y quieren vender a crédito sin tener autorización.

La cuenta por cobrar se revisa cada 30 días, pero no se lleva una bitácora del comportamiento de los clientes, por lo que los colaboradores de nuevo ingreso les es difícil conocer el record de los clientes, descuidando negociaciones anteriores provocando atrasos y lenta recuperación de las cuentas por cobrar.

La transmisión verbal de las políticas y procedimientos de control interno, ha ocasionado dificultad en la aplicación consistente de las instrucciones, ya sea porque han cambiado de parecer o no se recuerdan de las instrucciones dadas con anterioridad, lo que provoca efectuar un doble esfuerzo y falta de uniformidad.

Para el cobro administrativo no tienen políticas y procedimientos de control interno, lo que ha ocasionado una difícil recuperación o pérdidas de algunas cuentas volviéndolas incobrables. Así mismo no se ha documentado adecuadamente este tipo de cobro, el cual posteriormente sirve de expediente contable al momento de considerar la cuenta incobrable y compensarla contra la reserva.

Las instrucciones del procedimiento de cobro de cheques rechazados, se ha dado verbalmente, lo cual ha ocasionado inconsistencia en el mismo, incumpliendo con el cobro del recargo por gastos administrativos.

#### **4.6.3 Acciones Correctivas**

Se ha concluido que es necesaria la elaboración de un manual de políticas y procedimientos de control interno para el departamento de créditos y cobros, proveyendo al nuevo trabajador la inducción para que conozca el proceso y la forma en que debe realizar sus tareas designadas.

La información que proporciona los manuales de políticas y procedimientos, permiten tener una herramienta escrita que describe:

1. El flujo de un proceso, permitiendo evaluar, si se están logrando los objetivos, actualizar y redefinir las políticas cuando sea necesario.
2. Evaluar al personal en su desempeño de actividades.
3. Aplicando correctamente las políticas y procedimientos de control interno, logrando salvaguardar las cuentas por cobrar, evitando su envejecimiento, recuperando el capital invertido, teniendo un flujo de caja eficaz.

A continuación se presenta el manual de políticas y procedimientos de control interno para el departamento de créditos y cobros para la Empresa Comercializadora de Pintura, S. A.

# **EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA, S. A.**

## **MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS**

**A APLICARSE DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2013**

**Versión 1.0**

**2013**

|   |                          |
|---|--------------------------|
| <b>HECHO POR: Iván Alejandro Martínez</b>       | <b>FECHA: 31/01/2013</b> |
| <b>MODIFICADO POR: Juan Carlos Rivera</b>       | <b>FECHA: 11/02/2013</b> |
| <b>APROBADO POR: Karla Archila de Hernández</b> | <b>FECHA: 17/02/2013</b> |

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

Fecha de Vigencia

NO. Página

| Día | Mes     | Año  |
|-----|---------|------|
| 17  | Febrero | 2013 |

2

**ÍNDICE**

|     |  |    |
|-----|--|----|
|     | <b>INTRODUCCIÓN</b>                                      |    |
| 2   | Objetivos  | 5  |
| 3   | Campos de aplicación                                     | 5  |
| 4   | Normativa  | 5  |
| 5   | Actualización y difusión                                 | 6  |
| 6   | Términos y definiciones                                  | 6  |
| 7   | Políticas generales                                      | 10 |
| 8   | Procedimientos y flujogramas                             | 24 |
| 8.1 | Procedimiento de solicitud de crédito                    | 24 |
| 8.2 | Flujograma de procedimiento de solicitud de crédito      | 26 |
| 8.3 | Procedimiento de cobro administrativo                    | 27 |
| 8.4 | Flujograma de procedimiento cobro administrativo         | 28 |
| 8.5 | Procedimiento arqueo de facturas y documentos            | 29 |
| 8.6 | Flujograma procedimiento arqueo de facturas y documentos | 30 |
| 8.7 | Procedimiento de cheques rechazados                      | 31 |
| 8.8 | Flujograma procedimiento cheques rechazados              | 33 |
| 8.9 | Procedimiento cobro jurídico                             | 34 |

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

Fecha de Vigencia

NO. Página

| Día | Mes     | Año  |
|-----|---------|------|
| 17  | Febrero | 2013 |

3

|      |  |    |
|------|--|----|
| 8.10 | Flujograma procedimiento de cobro jurídico | 38 |
| 9    | Formatos                                   | 41 |
| 10   | Solicitud de cambios                       | 49 |

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

Fecha de Vigencia

NO. Página

Día Mes Año

17 Febrero 2013

4

## INTRODUCCIÓN

El ser humano es social por naturaleza, siempre está en contacto con otras personas. Debido a esto se ha desarrollado una tendencia natural a organizar y administrar todos los procesos que se llevan a cabo, llevar un mejor control y hacer más fácil el intercambio de información.

Dado lo anterior en las empresas, y en toda organización donde participe más de una persona, se han determinado políticas y procedimientos formales, que ayudan a facilitar la tarea de organizar y administrar todos los recursos con los que se cuenta de una mejor manera.

Con el fin de mantener estas políticas ordenadas y de hacer más fácil su consulta, se han creado manuales de políticas y procedimientos de control interno, los cuales ayudan al cumplimiento de propósitos y objetivos de forma eficiente y ordenada. Al elaborar un manual, se simplifica el quehacer de la organización y el de sus colaboradores.

El manual de políticas y procedimientos de control interno, es una herramienta que sirve como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente la información y lineamientos necesarios para que el personal del departamento de créditos y cobros desempeñe mejor sus tareas.

La importancia del manual de políticas y procedimientos de control interno en el departamento de créditos y cobros radica en identificar las funciones, políticas, responsabilidades, relaciones laborales, para que los empleados se orienten sin mayor dificultad, es una herramienta que facilita la inducción a los empleados de nuevo ingreso, desarrolla armonía laboral para el logro de objetivos de la empresa.

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

Fecha de Vigencia

NO. Página

Día Mes Año

17 Febrero 2013

5

## 2. Objetivos

- Evitar el uso inadecuado de recurso humano, material y tecnológico para obtener excelentes resultados en las actividades realizadas.
- Economizar tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la dualidad de instrucciones.
- Facilitar la inducción de empleados de nuevo ingreso o que sean promovidos.
- Determinar la responsabilidad de cada departamento y puesto de trabajo.
- Salvaguardar uno de los activos más importantes como lo son las cuentas por cobrar
- Minimizar riesgos en el otorgamiento de créditos
- Evitar fraudes

## 3. Campo de Aplicación

Este manual de Políticas y Procedimientos de Control Interno, es aplicable en la Empresa Comercializadora de Pintura dirigido a: Jefe de créditos y cobros, Gerencias de Ventas, Agentes vendedores, servicio al cliente, siendo su área de aplicación en el Departamento de Créditos y Cobros.

## 4. Normativa:

El presente Manual de Políticas y Procedimientos de Control Interno se alinea a lo dispuesto en lo siguiente:

- Constitución Política de la República de Guatemala



**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

Fecha de Vigencia

NO. Página

| Día | Mes     | Año  |
|-----|---------|------|
| 17  | Febrero | 2013 |

6

- Ley de Acceso a la información Pública Decreto numero 57-2008 del Congreso de la República.
- Congreso de la República de Guatemala Código de Comercio de la República de Guatemala y sus Reformas Decreto 2-70.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 24-92 Actualizado Decreto 10-2012 y su Reglamento.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto 10-2012 Libro I y su reglamento.
- Y los demás ordenamientos legales aplicables en su caso.

## 5. Actualización y Difusión:

Se revisará y actualizará cada año, para garantizar la vigencia y pertinencia de su contenido. El encargado de la revisión y actualización del presente manual es el Comité de Créditos local, la autorización es responsabilidad de Gerencia General con el Vo. Bo. Del Comité de Créditos Regional de la Casa Matriz, su difusión y reproducción es responsabilidad de Contraloría General y Recursos Humanos.

## 6. Términos y Definiciones:

**Comité de Créditos Regional:** Compuesto por Vicepresidencias de área Comercial y Financiera, Gerencia Contraloría Corporativa, Gerente Financiero Administrativo, Auditor Interno Corporativo, Gerencia de Créditos y Cobros.

**Comité de Créditos Local:** Compuesto por Gerente General, Gerente de Ventas, Contralor General, Jefe de Créditos y Cobros.

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

| Fecha de Vigencia |         |      | NO. Página |
|-------------------|---------|------|------------|
| Día               | Mes     | Año  | 7          |
| 17                | Febrero | 2013 |            |

**Políticas:** Directriz emitida por la dirección sobre lo que hay que hacer para efectuar el control. Constituye la base para los procedimientos.

**Políticas de Operación:** Lineamiento interno de carácter general que orienta la toma de decisiones en cuanto al desarrollo de las actividades que se efectúan en cada unidad administrativa.

**Manuales:** Contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos; así como las instrucciones o acuerdos que se deben considerar necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal.

**Manual de Políticas y Procedimientos:** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Es la expresión analítica de los procedimientos. Este manual es una guía de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. Proporciona la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos prescritos al realizar su trabajo.

**Control Interno:** Es el plan de organización, los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan por la empresa comercializadora de pintura para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información.

**Riesgo:** Es la posibilidad de que la Empresa Comercializadora de Pintura sufra una pérdida al no recuperar el crédito.

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

| Fecha de Vigencia |         |      | NO. Página |
|-------------------|---------|------|------------|
| Día               | Mes     | Año  |            |
| 17                | Febrero | 2013 | 8          |

**Administración integral de riesgo:** Conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se llevan a cabo para identificar, medir, vigilar, limitar informar y revelar los distintos riesgos a que se encuentra expuesta la Empresa Comercializadora de Pintura.

**Contingencia:** Toda situación externa o interna, característica ambiental, factor circundante o fuerza influyente.

**Venta al Crédito:** Operación por medio de la cual la Empresa Comercializadora de Pintura entrega mercadería equivalente a cierta cantidad de dinero a un cliente con la confianza de que cumpla con el reembolso a un plazo determinado.

**Factura Cambiaria:** 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 insoluble de la compraventa.

**Cliente:** Persona individual o jurídica que recibe el crédito. Representa el activo que para la Empresa Comercializadora de Pintura significa el derecho de cobrar una cantidad determinada por concepto de ventas al crédito.

**Cuentas por Cobrar:** Suma de dinero que deben los clientes a la Empresa Comercializadora de Pintura por haber adquirido bienes al crédito.

**Valor:** Las cosas que se conviene ceder en un crédito, tienen un valor económico, el crédito está referido a términos monetarios.

**Deuda:** Condición de devolver lo prestado, sin pérdida de calidad y cantidad.

**Tiempo o Plazo de Crédito:** Entrega presente y devolución futura.

**Plazo de gracia:** Tiempo adicional al plazo en que no se paga.

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

Fecha de Vigencia

NO. Página

| Día | Mes     | Año  |
|-----|---------|------|
| 17  | Febrero | 2013 |

9

**Confianza y Creencia:** Creencia en la capacidad de pago del cliente y confianza en la voluntad de cumplir la promesa de pago.

**Riesgo de Crédito:** La pérdida potencial por la falta de pago del cliente.

**Solicitud de Crédito:** Forma pre impresa, que el solicitante de crédito debe completar y entregar a la Empresa Comercializadora de Pintura, para que ésta determine si puede concedérselo.

**Expediente del Cliente:** Son todos los documentos requeridos que el solicitante de crédito debe adjuntar a la solicitud de crédito.

**Cartera de Clientes:** Conjunto organizado de datos completos acerca de clientes (actuales y pasados) individuales que están en vigor.

**Buro de Crédito:** Son las empresas que prestan el servicio de investigación.

**Cobro administrativo:** Es el proceso de cobro que se realiza cuando un cliente no paga en el plazo pactado y después del tiempo de gracia concedido.

**Cobro Jurídico:** Es el proceso de cobro que se realiza después del cobro administrativo, en este proceso se traslada a un despacho jurídico externo.

**Cheque:** Formularios impresos suministrados o aprobados por un banco, sólo puede ser librado contra un banco, es un título de crédito que se utiliza como medio de pago.

**Protesto por falta de pago de un cheque:** Acto mediante el cual se hace constar formalmente la falta de pago o aceptación total o parcial.

**Antigüedad de Saldos:** Clasificación de las deudas de los clientes de acuerdo al número de días que tiene cada cuenta sin haberse cobrado.

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

Fecha de Vigencia

NO. Página

Día Mes Año

17 Febrero 2013

10

**Nota de Crédito:** Documento que se utiliza para anular facturas, transacciones donde interviene un descuento, devolución total o parcial de mercaderías. Esto disminuye la cuenta del cliente.

**Nota de Débito:** Documento que se utiliza para cargar o debitar en la cuenta del cliente una determinada cantidad o valor, por el concepto que se indica en la misma, ajuste de precio, corrección de un error etc.

## 7. Políticas Generales

### A. Concesión de Crédito:

La concesión de crédito se registrará por los siguientes lineamientos:

- a. Toda solicitud de una nueva línea de crédito, o una ampliación a la línea de crédito ya existente, deberá venir acompañada de la información requerida para su análisis.
- b. Definir cuales clientes son aceptables y la manera de evaluarlos.
- c. Utilizar los estándares de documentación. (Solicitud de crédito, formato de entrega de facturas a cobradores y agentes de ventas, papelería legal: Letra de cambio, pagares, contratos de crédito, otros). Debe tomarse en cuenta la Legislación Mercantil, Tributaria y Legal. (Normativa).
- d. El área de Créditos y Cobros investigará al cliente, la garantía cuando es requerida y al fiador (si existe), recurriendo a las fuentes de información necesarias (Buro de créditos).

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

|                   |         |      |            |
|-------------------|---------|------|------------|
| Fecha de Vigencia |         |      | NO. Página |
| Día               | Mes     | Año  | 11         |
| 17                | Febrero | 2013 |            |

- e. Todos los títulos ejecutivos simples (Facturas Cambiarias, cheques, pagarés, letras de cambio) deben cumplir con todos los requisitos que establecen las leyes mercantiles, fiscales y legales, que sirvan como documentos de embargo sobre los bienes del deudor.
- f. Las facturas comerciales deberán cumplir los requisitos legales que establece la legislación tanto mercantil como tributaria. Deben estar firmadas por el comprador, su mandatario (Representante Legal) o encargado autorizado por escrito. La factura no es título ejecutivo si no están firmadas por el representante de la sociedad demandada y o persona (s) autorizada (s).
- g. El registro de personas autorizadas debe venir directamente de quien aparezca como representante legal de cada sociedad.
- h. Toda factura debe ser entregada contra un recibo de trámite y debe contener toda la información legal que se haya establecido al respecto. Debe necesariamente firmarse un documento por el cual el representante legal deja autorizadas las firmas de las personas que podrán firmar las facturas respectivas y solo estos autorizados podrán firmar las facturas correspondientes.
- i. Se debe fijar una suma límite de crédito a cada cliente. Dependiendo del cliente conviene obtener garantía fiduciaria, prendaria, real o garantía con título valor (Letras de cambio, pagaré, cheques post fechados, otros), hasta por el límite aprobado. Para las garantías se debe contemplar las siguientes pautas:
  - i. Si se trata de una sociedad debidamente inscrita en el Registro Mercantil, aparecerá como deudora la Empresa, firmando la persona que tenga la representación legal de la misma, debidamente protocolizada. Si es garantía fiduciaria, el fiador preferentemente debe ser el dueño, presidente o gerente de la empresa, o bien algún miembro de la Junta Directiva.

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

Fecha de Vigencia

NO. Página

Día Mes Año

17 Febrero 2013

12

- II. Si el negocio no es una sociedad formalmente inscrita, el dueño o deudor será solidariamente responsable por las deudas y/o compromisos adquiridos con la Compañía y además debe ofrecer un fiador de ser necesario.
- III. En los casos en que se solicita una letra de cambio, prenda, pagaré o cheque post fechado como garantía, deberá tenerse en cuenta las prácticas mercantiles y legales.
  
- j. Para aquellos clientes que no firmen ningún tipo de documento "Mercantil-Legal", es que el Comité de Crédito y Cobro local se pronuncie al respecto a fin de aceptarlo o rechazarlo.

**B. Para toda venta a crédito:**

Cualquiera que sea el cliente y el monto solicitado, la consulta al departamento de créditos y cobros es ineludible. El crédito será aprobado automáticamente si cumple con los siguientes puntos:

1. Que su límite de crédito no esté excedido.
2. Que sus facturas no estén vencidas.
3. En el caso de que exista un arreglo de pago deberá estar al día.

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

Fecha de Vigencia

NO. Página

Día Mes Año

17 Febrero 2013

13

**C. Para el crédito rápido se deberá cumplir con los siguientes puntos:**

1. La responsabilidad económica de esta apertura será del administrador o jefe de Tienda que apruebe este crédito rápido.
2. Entiéndase que el crédito rápido es un mecanismo de facilidad para el cliente, mientras que el vendedor, administrador o Jefe de Tienda obtiene los documentos necesarios para formalizar el crédito.
3. Este crédito se podrá utilizar todas las veces necesarias durante un mes, tiempo necesario para formalizar su condición ante la compañía.

**D. El plazo normal de crédito:** se regirá por la normativa emitida por las vicepresidencias comercial y financiera, la cual se detalla a continuación:

1. **Plazo Normal 30 días:** este plazo contempla los días que la empresa le otorga a sus clientes los cuales van desde 1 día hasta 45 días.
2. **Plazo Normal más Tiempo de Gracia:** esta condición se aplicará para aquellos clientes a los que se les otorgará 15 días de gracia para cancelar sus cuentas sin que esta afecte la morosidad en la antigüedad de saldos de 46 a 60 días.
3. **Condiciones Especiales:** Son todas aquellas cuentas que superan los 60 días hasta los 120 días, las cuales pueden ser otorgadas a clientes por condiciones especiales de venta, tomando en cuenta el volumen de venta de temporada alta. Esta condición de mercado aplica cuando es requerida por un tiempo determinado.

**E. Confirmación de saldos con clientes:**

- a. Periódicamente, pero no menos de una vez por semestre, se enviará a cada cliente un estado de cuenta, detallando las facturas pendientes de pago, su monto y la fecha de vencimiento. Se establecerá un procedimiento de revisión de los estados de cuenta que sean devueltos por error en la dirección y especialmente, cuando el cliente indique inconformidad con el saldo.



**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

Fecha de Vigencia

NO. Página

Día Mes Año

17 Febrero 2013

14

- b. Tal investigación será responsabilidad del Auditor externo, tómesese en consideración que el envío de los estados será realizado por el responsable de Créditos y Cobros.
- c. Cualquier anulación de documentos referidos a las ventas, debe estar expresamente autorizado por el Gerente de ventas, los originales de los documentos con sus respectivas copias deberán estar intactos y debidamente cancelados con el sello de nulo. En caso de facturas de hasta dos meses de emitidas serán anuladas con nota de crédito contable, con los requisitos establecidos por la Ley del Impuesto al Valor Agredo.

**F. Ventas al Crédito a Colaboradores:**

Responsabilidad:

La Gerencia General, Contraloría, Recursos Humanos y Créditos y Cobros, son los responsables por el cumplimiento de la misma.

- a. Todo el personal activo en condición de trabajador permanente en la Comercializadora, tendrá derecho a adquirir productos bajo las marcas comercializadas, tanto de contado como de crédito.
- b. Los colaboradores en condición de temporal o bien que se encuentre en su período de prueba podrán realizar compras únicamente en la modalidad de contado.
- c. Toda venta a colaboradores bajo la modalidad de crédito, será deducida por planilla con un plazo no mayor de 60 días.

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: XXXXXX XXXX

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

| Fecha de Vigencia |         |      | NO. Página |
|-------------------|---------|------|------------|
| Día               | Mes     | Año  |            |
| 17                | Febrero | 2013 | 15         |

- d. Los colaboradores que ejerzan este derecho no deben tener ningún proceso legal que limite o tenga alguna restricción sobre su salario (embargos, pensiones alimenticias, otras causas).
- e. Toda compra que realice el colaborador es a título personal. Si se diera el caso que el trabajador no puede acudir personalmente a efectuar la compra, deberá hacer llegar una autorización por escrito firmada indicando el nombre y el documento de identificación (cedula o DPI) de la persona que autoriza, así como adjuntar una copia de su documento de identificación.
- f. El monto que se establece como límite máximo de crédito al que tiene derecho el colaborador no debe exceder el 30% del salario bruto.
- g. El encargado del departamento de Créditos y Cobros, son responsables de velar por el cumplimiento de los límites de crédito asignados a cada colaborador.
- h. Para efectos de control y registro, se llevará un grupo dentro del sistema en el que se abrirán las cuentas por cobrar a colaboradores de forma exclusiva y que se encontrarán separadas del resto de las cuentas de clientes.
- i. Los precios de venta a colaboradores, serán autorizados por el Gerente General, así como las condiciones de descuento que se otorgarán.

**Apertura y Control de los Créditos a Colaboradores:**

1. Los colaboradores podrán realizar sus compras en las respectivas tiendas de la Comercializadora, para lo cual el departamento de Crédito y Cobro, procederá con la apertura de un código único por cada colaborador.
2. Únicamente el área de Recursos Humanos está autorizado para modificar los límites de crédito en caso de solicitudes especiales y debe estar previamente autorizado por la Gerencia General.

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

|                   |         |      |            |
|-------------------|---------|------|------------|
| Fecha de Vigencia |         |      | NO. Página |
| Día               | Mes     | Año  | 16         |
| 17                | Febrero | 2013 |            |

3. El departamento de Recursos Humanos deberá informar de forma oportuna al Departamento de Créditos y Cobros los movimientos de personal (Ingresos-Salidas) con el objeto de prevenir casos donde se omita la cancelación de saldos por cobrar de ex colaboradores, y a su vez brindar mantenimiento a la base de datos.
4. El Jefe de Tienda y/o Asistente Administrativo debe verificar antes de realizar la venta que el empleado este activo en el sistema y cuenta con un código asignado.
5. El jefe de Tienda y/o Administrador será el responsable de verificar que se cumpla con todos los documentos y requisitos para realizar la venta, especialmente en aquellos casos cuya venta es por medio de una autorización otorgada por el colaborador a un tercero, de lo contrario será responsable del crédito otorgado.
6. En el momento de la compra bajo la modalidad de Crédito es indispensable que el Jefe de tienda y/o Asistente Administrativo haga entrega al colaborador de la "Boleta de Compra de Pintura" la cual debe llenarse con la información solicitada para lo cual corresponde:
  - a. Original: Se adjunta a la factura original, ambos documentos se resguardan en el archivo de Créditos y Cobros.
  - b. Copia 1: Colaborador
  - c. Copia 2: Departamento de Recursos Humanos o departamento donde se elabore la planilla.
7. En caso de abono extraordinario o cancelación totales de la deuda, el colaborador podrá hacer los respectivos pagos directamente en la tienda en donde realizó la compra o bien en Oficinas Centrales, para tales efectos se emitirá un recibo de caja cuyo original se le entrega al colaborador, las copias se tramitan internamente para afectar el estado de cuenta del colaborador.
8. Cuando la Comercializadora realice una feria y/o oferta especial, los precios que rigen son los que se determinan para cada evento.

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

Fecha de Vigencia

NO. Página

| Día | Mes     | Año  |
|-----|---------|------|
| 17  | Febrero | 2013 |

17

9. Los descuentos en planilla o nómina deben estar regulados por el Código de Trabajo.
10. Contraloría y Departamento de Recursos Humanos velarán por el cumplimiento de esta normativa.

**G. Ventas a Crédito Express o Créditos Cortos:**

Las políticas de la Comercializadora en cuanto a las ventas express o créditos cortos tienen como objetivo facilitar al área de ventas un mecanismo que le permita realizar ventas de contado en donde el cliente recibe el producto en su domicilio el cual dependiendo de la ubicación, el repartidor o vendedor necesita un "tiempo" para entregar la mercadería y cobrar la factura.

1. La venta express es de contado por lo que al entregar la mercadería se debe efectuar el cobro de la misma.
2. Crédito y Cobro definirá el límite de crédito para cada tienda.
3. Toda tienda tendrá un código asignado para realizar este tipo de ventas.
4. En las tiendas híbridas se apertura dos códigos para que los clientes de cada tienda se administren por separado.
5. El plazo otorgado a las tiendas es de 1 semana como máximo, después de este tiempo se bloquea el código.
6. Para desbloquear el código de venta express es necesario aplicar el cobro respectivo de los documentos vencidos.
7. Si una venta express no se cobra en el tiempo estimado, la misma se procede a rebajar por su totalidad en Recursos Humanos a la persona que realizó la venta.
8. Si se presenta una salvedad para que una venta express no se cobre, por ejemplo: un reclamo por calidad, esta no aplicaría para que sea deducida al recurso que generó la venta.

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxxx xxxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITOS Y COBROS**

| Fecha de Vigencia |         |      | No. Página |
|-------------------|---------|------|------------|
| Día               | Mes     | Año  |            |
| 17                | Febrero | 2013 | 18         |

9. Dependiendo del rubro por cobrar a un responsable de una venta express, se definirá por Recursos Humanos el monto y el plazo para las deducciones, esto en caso que el colaborador no posea el ingreso necesario para hacer frente a la deuda.

- Si existe un caso similar en donde el colaborador no tiene el ingreso necesario para cubrir el total de la deuda no podrá realizar ventas bajo esta modalidad hasta que la cantidad adeudada se cubra.

10. El responsable de Créditos y Cobros debe informar oportunamente sobre cual (es) colaborador (es) de tienda tienen documentos por cobrar bajo esta figura (venta express o crédito corto).

11. Si un vendedor o dependiente de tienda reincide en la práctica de no cobrar sus facturas de ventas express o créditos cortos a tiempo, se procederá con las sanciones correspondientes.

12. Créditos y Cobros procederá con la obtención de firmas de los documentos relacionados al rebajo de facturas pendientes para la deducción en planilla y las enviará a Recursos Humanos.

13. Para este tipo de venta, el cobro debe ser en efectivo o transferencia si no es así, se puede recibir cheques con la salvedad que la misma se regulará por el procedimiento de Manejo de cheques de contado.

14. La factura original y copias de esta venta express o crédito corto, se deberá entregar al funcionario que realice la venta mediante la bitácora correspondiente, posteriormente la copia de la factura deberá regresar firmada de recibido conforme por el cliente con su respectivo pago y comprobante de recibo de dinero.

- Entiéndase que el recibo de dinero debe confeccionarse en presencia del cliente y **NO** elaborarlo en la tienda, después de haber realizado el cobro.

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxxx xxxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITOS Y COBROS**

Fecha de Vigencia

No. Página

Día Mes Año

17 Febrero 2013

19

➤ El recibo de dinero original (blanco) se le debe entregar al cliente.

15. No se permite entregar la mercadería de esta venta express, si no se cuenta con el medio de pago autorizado.
16. Crédito y Cobro tiene la potestad de eliminar esta práctica "Venta express" en una tienda en coordinación con el área Comercial y Contraloría.
17. Se creará en cuentas por cobrar un tipo de documento para el cargo por ventas express a empleados de la Comercializadora.
18. Si el colaborador paga en efectivo antes de que se le cargue a la cuenta personal, el recibo de dinero sale a nombre de éste y deberá informar a Crédito y Cobro.
  - Este recibo de dinero debe salir a nombre del colaborador porque es su comprobante de que asumió el pago de la factura.
19. Si la venta express venció y antes de realizar el cargo al colaborador el cliente decide pagar, lo que procede es elaborar el recibo a nombre del cliente e informar a Créditos y Cobros.
20. Si el cargo ya se efectuó en la cuenta del colaborador pero no ha sido reportado a Recursos Humanos y el vendedor por su parte cobra la factura, el recibo de dinero debe salir a nombre del cliente y el mismo deberá dejarse como anticipo en el código express e informar a Créditos para el ajuste correspondiente.
21. Si un empleado tiene un saldo pendiente por liquidar vía planilla por este tipo de venta, el mismo no podrá realizar ventas express hasta cancelar la deuda.
22. El cargo en la cuenta de los colaboradores bajo esta modalidad estará controlada y aplicada por el departamento de Créditos y Cobros.

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxx

**DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITOS Y COBROS**

| Fecha de Vigencia |         | No. Página |
|-------------------|---------|------------|
| Día               | Mes     | Año        |
| 17                | Febrero | 2013       |
|                   |         | 20         |

- En las tiendas **no deben** anular la factura y cargarlas a la cuenta del colaborador.

23. Cuando el cargo ya se efectuó en la cuenta del empleado y la misma ya fue rebajada lo que corresponde si el cliente decide cancelar la deuda, es elaborar un recibo a nombre del cliente y hacer tramite para la devolución del dinero al que efectuó la venta.

- Si el cliente no exige comprobante de pago en este escenario el vendedor o quien realiza la venta se podrá dejar el dinero si el medio de pago es efectivo.
- Si el cliente paga con cheque o transferencia se deberá efectuar el recibo de dinero y solicitar el reintegro de los recursos a favor del empleado a través de Recursos Humanos, Contabilidad y Tesorería.

**7.2 Custodia de Valores:**

- a. Todos los valores propiedad de la empresa y relacionados con las ventas a crédito: (facturas, letras, pagares, garantías, etc.) deberán estar bajo la custodia del Responsable de Créditos y Cobros y permanecer en un lugar seguro contra todo riesgo; en la caja fuerte de la Comercializadora.
- b. La Contraloría General y la Auditoría Interna cuando menos cada seis meses, practicará un arqueo de los valores en custodia del Responsable de Créditos y Cobro e informará del resultado a la Gerencia General.

**7.3 Provisión para Cuentas de Dudosa Recuperación:**

La Comercializadora debe reflejar de manera permanente para propósitos financieros, una provisión mínima para cuentas de dudosa recuperación, un monto determinado

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxxx

|  |                          |            |                   |
|--|--------------------------|------------|-------------------|
| <b>DEPARTAMENTO<br/>DE CRÉDITOS Y COBROS</b> | <b>Fecha de Vigencia</b> |            | <b>No. Página</b> |
|  | <b>Día</b>               | <b>Mes</b> | <b>Año</b>        |
|  | 17                       | Febrero    | 2013              |

Según la siguiente tabla de rangos y porcentajes sobre los saldos totales en cartera al cierre de cada mes.

| Detalle  | Provisión |
|--|-----------|
| Cuentas con saldos no vencidos o con saldos vencidos de 0 a 30 días        | 0%        |
| Cuentas con saldos vencidos de 31 a 60 días                                | 2.50%     |
| Cuentas con saldos vencidos de 61 a 90 días                                | 5.00%     |
| Cuentas con saldos vencidos de 91 a 120 días                               | 12.50%    |
| Cuentas con saldos vencidos de 121 a 150 días                              | 25.00%    |
| Cuentas con saldos vencidos a mas de 150 días                              | 50.00%    |
| Cuentas en cobro judicial sin garantía real                                | 100.00%   |
| Cuentas en cobro judicial con garantía real, sobre el saldo al descubierto | 100.00%   |

Mensualmente se debe analizar la antigüedad de saldos para valuar la suficiencia de la provisión. Si el monto de la morosidad es superior a la provisión, ésta debe mensualmente incrementarse hasta el nivel requerido, pero en el mismo ejercicio contable en que se determinó esta insuficiencia.

- a. En el eventual caso de que la provisión llegue a usarse, la misma debe restituirse al nivel mínimo en un período no mayor de seis meses.
- b. La provisión para cuentas de dudosa recuperación de acuerdo a esta normativa es para propósitos financieros y deberá contabilizarse en los libros contables. Para efectos fiscales esta provisión deberá ser considerada como una partida de



**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxx

**DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITOS Y COBROS**

| Fecha de Vigencia |         |      | No. Página |
|-------------------|---------|------|------------|
| Día               | Mes     | Año  |            |
| 17                | Febrero | 2013 | 22         |

conciliación entre la utilidad financiera y la utilidad fiscal, a fin de determinar el impuesto sobre la renta.

- c. La eliminación en libros de cuentas de dudosas recuperación, sea o no contra la provisión, sólo podrá hacerse mediante autorización escrita del Comité de Créditos Regional y la aprobación de la Presidencia Ejecutiva, para lo cual el Comité de Créditos y Cobro de la Comercializadora deberá enviar la siguiente información:
- El comité de Crédito y Cobro deberá efectuar un Acta detallando los clientes, monto, fecha en que inició la gestión realizada con el área legal y la explicación correspondiente en cada cuenta.
  - Al acta se le deberá adjuntar el informe legal correspondiente; estos documentos deberán ser firmados por los miembros que conforman el Comité de Créditos y Cobros.

**7.4 Normativa de Gestión de Cobro:**

La gestión de Cobro se debe hacer de la siguiente manera:

| 0-30 y 30-60 días   | 60-90 días   | 90-120 días  | Más de 180 días  |
|---|--|--|--|
| En este vencimiento el crédito transcurre dentro de lo normal. Debemos llamar al cliente cuando la factura está por vencer. Pero con mayor esfuerzo luego de 30 días de vencida la factura. | Se debe enviar carta al cliente y visitarlo para determinar las causas del atraso en coordinación con el área comercial. | Se debe hacer el trámite con el abogado de la empresa, esto si luego de las gestiones anteriores no han dado resultado, las cuales deben estar documentadas. | Una vez enviado el cliente al cobro jurídico, se debe pasar el saldo que está en cuentas por cobrar comerciales a cuentas por cobrar Judiciales, en el grupo o tipo de cliente que corresponda s/el sistema. |

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: XXXXXX xxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITOS Y COBROS**

| Fecha de Vigencia |         |      | No. Página |
|-------------------|---------|------|------------|
| Día               | Mes     | Año  |            |
| 17                | Febrero | 2013 | 23         |

- Los giros de dinero por honorarios de abogado son gasto y no se deberán cargar en otros documentos por cobrar.
- En otros documentos por cobrar solo debe aparecer cuentas de tratamiento especial, las cuales requieren de la autorización.

**7. 5 Cobro Jurídico:**

1. Las cuentas en cobro judicial deben registrarse en una sub cuenta de la cuenta mayor de cuentas por cobrar, bajo ese mismo nombre y no dentro del saldo de la cuenta comercial en el estado financiero.
2. Los días cinco de cada mes se deberá enviar el informe de cobro judicial elaborado por el abogado al Gerente de Créditos y Cobros de la Casa Matriz, el cual presentará un resumen ejecutivo al Comité de Créditos y Cobros Regional para darle el seguimiento correspondiente.
3. En cada cuenta de cobro judicial debe existir un expediente que contenga los documentos entregados al abogado, además de todos los comprobantes de gasto que se generan por el proceso legal.
4. Se debe considerar la tabla de reserva para este punto.

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

| Fecha de Vigencia |         |      | No. Página |
|-------------------|---------|------|------------|
| Día               | Mes     | Año  |            |
| 17                | Febrero | 2013 | 24         |

## 8. Procedimientos y Flujo gramas

### 8.1 procedimiento solicitudes de crédito

| PASO | PROCEDIMIENTO  | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO   | RESPONSABLE                 |
|------|--|---|-----------------------------|
| 1.   | Entrega de documentos datos básicos                        | El Agente de ventas o vendedor entrega la solicitud de crédito al Gerente del área a la que pertenece.  | Agente de ventas o Vendedor |
| 2.   | Entrega de expediente al Departamento de Créditos y Cobros | El Gerente de Ventas de cada área después de haber revisado el expediente lo entrega al departamento de Créditos y Cobros.  | Gerente de Ventas           |
| 3.   | Revisión del Expediente                                    | El auxiliar de Créditos y Cobros recibe el expediente, verifica si esta completa la documentación que debe acompañar a la solicitud y si los datos de la solicitud están completos continua el proceso. | Auxiliar de Créditos        |
| 4.   | Devolución del expediente                                  | Si la documentación no está completa, el expediente se devuelve al Gerente de Ventas para que proceda a completar los datos y documentos que no están presentes en la solicitud.                        | Auxiliar de Créditos        |
| 5.   | Inicio de estudio crediticio                               | Una vez completo el expediente se procede a iniciar el proceso de investigación trasladando a los buros que se encargan de hacer los respectivos estudios.  | Auxiliar de Créditos        |
| 6.   | Recepción de referencias crediticias                       | Los Buros de investigación trasladan un reporte del resultado de la investigación del posible cliente, con esto queda el expediente completo para su análisis.  | Auxiliar de Créditos        |

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

| Fecha de Vigencia |         |      | No. Página |
|-------------------|---------|------|------------|
| Día               | Mes     | Año  |            |
| 17                | Febrero | 2013 | 25         |

| <b>PASO</b> | <b>PROCEDIMIENTO</b>                             | <b>DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO</b>   | <b>RESPONSABLE</b>   |
|-------------|--|--|--|
| 7.          | Revisión por parte del Jefe de Créditos y Cobros | El Jefe de Créditos y Cobros procede a revisar las solicitudes de crédito una vez estén completas. El Jefe de Créditos y Cobros determinará si es un candidato para crédito. En el caso de que el resultado sea positivo de lo contrario se opta por descartar esta solicitud. | Jefe de Créditos y Cobro   |
| 8.          | Aprobación de Crédito                            | En el caso de que el resultado sea positivo, el comité de Crédito llega a un consenso de aprobación de acuerdo con las políticas de crédito, determinando límite de crédito.   | Gerente de Ventas<br>Jefe de Créditos y Cobros<br>Contralor General<br>Gerente General |
| 9.          | Apertura de Código de Cliente de Crédito         | El Jefe de Créditos y Cobros procede a crear código en el sistema al nuevo cliente de crédito.   | Jefe de Créditos y Cobros<br>Auxiliar de Cobro Administrativo                          |

# EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA



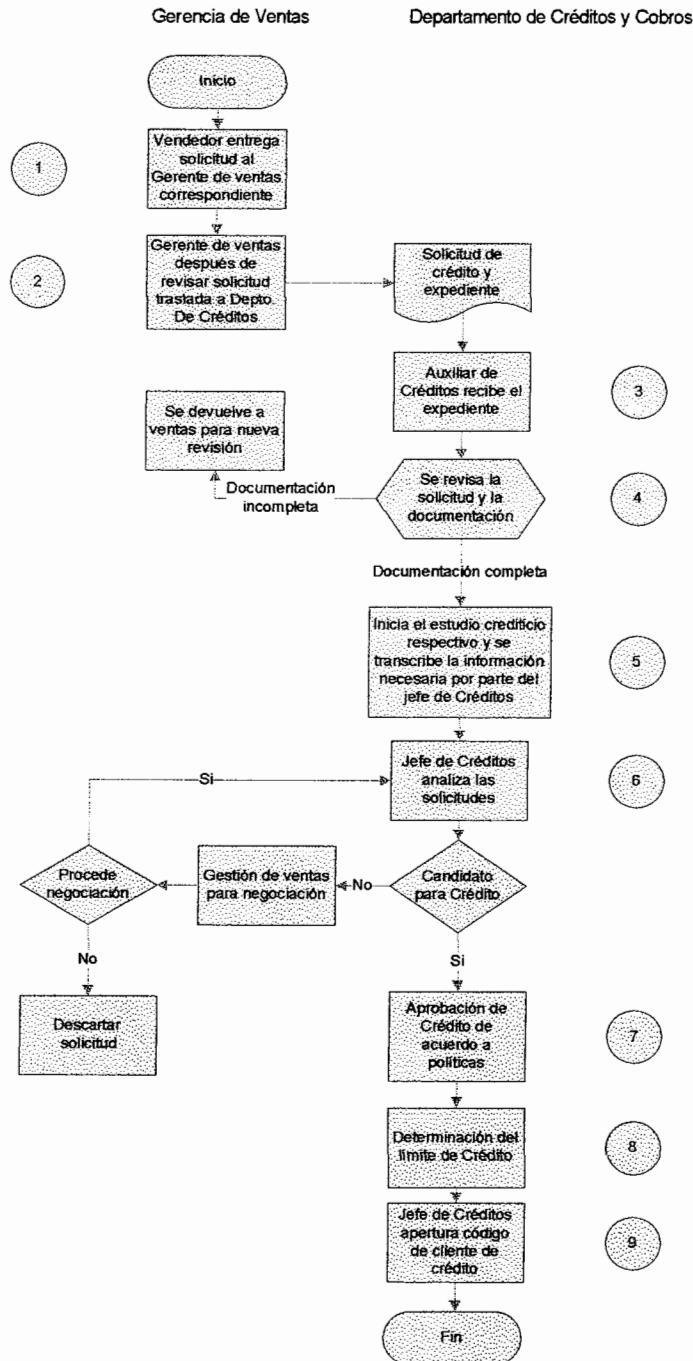
**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxxx xxxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

| Fecha de Vigencia |         |      | No. Página |
|-------------------|---------|------|------------|
| Día               | Mes     | Año  |            |
| 17                | Febrero | 2013 | 26         |

## 8.2 FLUJOGRAMA SOLICITUDES DE CRÉDITO



**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

|                   |         |      |            |
|-------------------|---------|------|------------|
| Fecha de Vigencia |         |      | No. Página |
| Día               | Mes     | Año  |            |
| 17                | Febrero | 2013 |            |

27

### 8.3 Procedimiento cobro administrativo

| PASO | PROCEDIMIENTO                         | DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO  | RESPONSABLE   |
|------|---------------------------------------|--|---|
| 1.   | Comité de Créditos Local              | El comité de créditos se reúne una vez al mes para revisar y evaluar la antigüedad de CxC elaborando bitácora de clientes con descripción de acciones a seguir.  | Gerente de Ventas<br>Jefe de Créditos y Cobros<br>Contralor General<br>Gerencia General |
| 2.   | Dictamen del Comité                   | Después de la evaluación se determinan acciones a tomar con los clientes de 90 días o más de vencimiento.  | Gerente de Ventas<br>Jefe de Créditos y Cobros<br>Contralor General<br>Gerencia General |
| 3.   | Traslado a Cobro administrativo       | Se le asignan a los clientes de cobro administrativo un nuevo código con el que se identificarán en la C x C.  | Jefe de Créditos<br>Auxiliar de Cobro Administrativo                                    |
| 4.   | Visita y entrega de cartas a clientes | El Auxiliar de cobros administrativo con su nueva cartera, realiza visitas a los clientes para conocerlos y les entrega una carta de notificación que su cuenta se traslado a cobro administrativo para negociar la cuenta.  | Auxiliar de Cobro Administrativo  |
| 5.   | Acuerdos de pago                      | Después de las visitas a los clientes se realizan negociaciones con los clientes aplicando las políticas de cobro administrativo, las ventas de crédito quedan suspendidas y se acuerdan pagos quincenales ó mensuales, y ventas únicamente de contado.                  | Auxiliar de Cobro Administrativo  |
| 6.   | Documentación del proceso de cobro    | El encargado del cobro administrativo deberá abrir un expediente de los clientes en cobro administrativo, para documentar todas las visitas y la entrega de cartas de cobro, así mismo llevara una bitácora la cual le servirá de base para entregar un reporte semanal. | Auxiliar de Cobros Administrativos<br>Jefe de Créditos y Cobros                         |

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



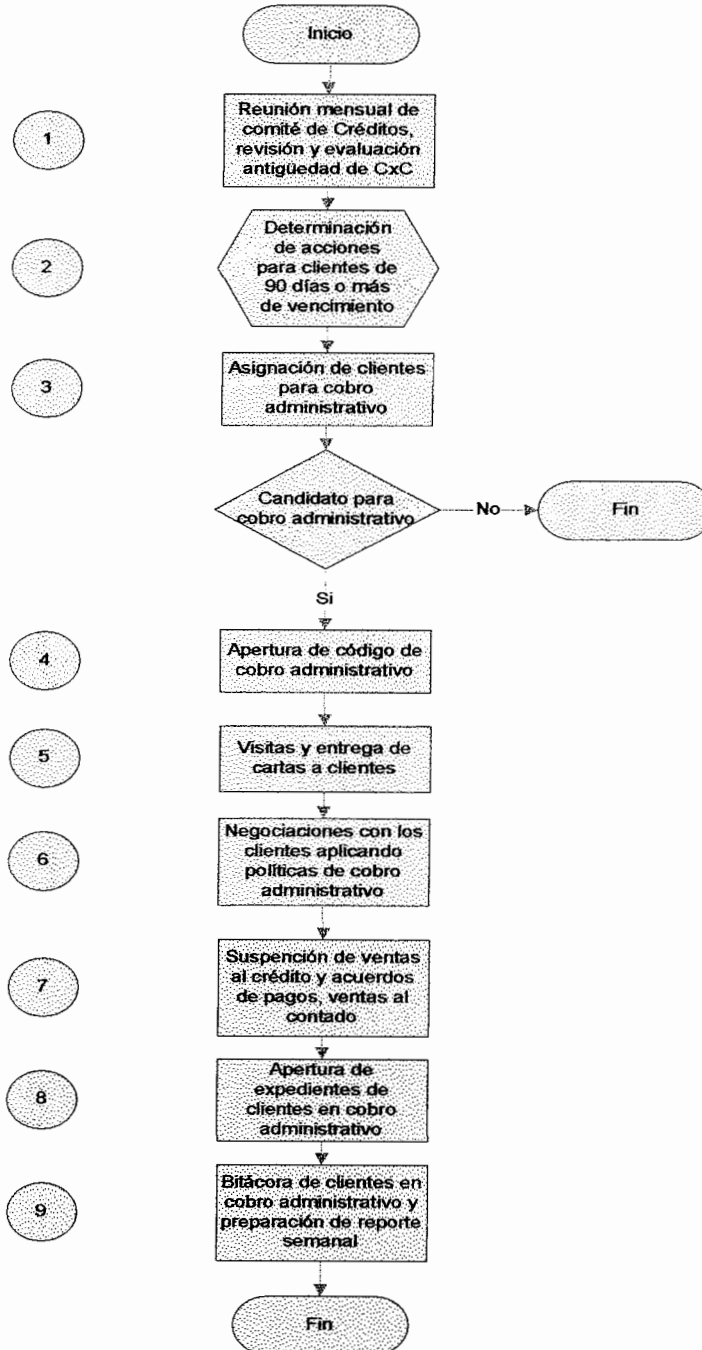
**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

| Fecha de Vigencia |         |      | No. Página |
|-------------------|---------|------|------------|
| Día               | Mes     | Año  |            |
| 17                | Febrero | 2013 | 28         |

**8.4 Flujoograma Procedimiento Cobro Administrativo**



**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxx

**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

| Fecha de Vigencia |         |      | No. Página |
|-------------------|---------|------|------------|
| Día               | Mes     | Año  |            |
| 17                | Febrero | 2013 | 29         |

### 8.3 Procedimiento arqueo de facturas y documentos

| PASO | PROCEDIMIENTO                    | DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO   | RESPONSABLE                                 |
|------|----------------------------------|---|---|
| 1.   | Entrega de Rutas                 | Una vez por semana se entrega ruta de cobro a los agentes de ventas departamentales.  | Auxiliar de Créditos I<br>Agente de ventas  |
| 2.   | Revisión de ruta                 | A la semana siguiente se revisará que facturas fueron canceladas y que facturas fueron devueltas.   | Auxiliar de Créditos I<br>Agente de Ventas  |
| 3.   | Revisión de Talonario de Recibos | Una vez devuelta la ruta de cobro se revisará el talonario de recibos de caja los cuales los utilizados deberán ser entregados en tesorería en orden correlativo y liquidar el efectivo o cheques y se revisa los recibos en blanco que no haga falta ningún recibo en forma intercalada. | Auxiliar de Créditos I<br>Agentes de ventas |
| 4.   | Revisión de cartera General      | Una vez al mes se revisará la cartera de clientes de cada agente de ventas de ciudad y departamentales, la cual se comparará con una antigüedad de saldos detallada para determinar que todos los documentos estén completos, en orden y bien salvaguardados.                             | Auxiliar de Créditos                        |
| 5.   | Auditoría interna de documentos  | Sin aviso previo un contralor revisara la cartera completa de clientes de distribución y automotriz, al igual que en cada visita a tiendas se deberá realizar una arqueo de documentos.   | Auditor Interno                             |



**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxxx

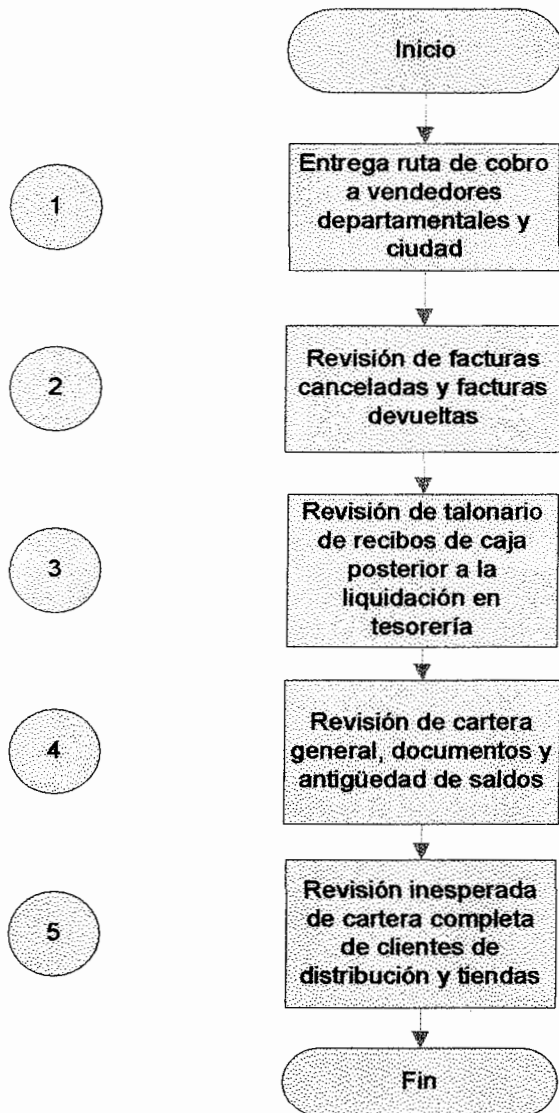
**DEPARTAMENTO  
DE CREDITOS Y COBROS**

| Fecha de Vigencia |     |     | No. Página |
|-------------------|-----|-----|------------|
| Día               | Mes | Año |            |

|    |         |      |
|----|---------|------|
| 17 | Febrero | 2013 |
|----|---------|------|

30

**8.6 Flujograma Procedimiento Arqueo de Facturas y Documentos**



**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: XXXXXX XXXX

**DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITOS Y COBROS**

|                   |              |            |
|-------------------|--------------|------------|
| Fecha de Vigencia |              | No. Página |
| Día               | Mes Año      |            |
| 17                | Febrero 2013 | 31         |

## 8.7 Procedimiento Cheques Rechazados

| PASO | PROCEDIMIENTO  | DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO  | RESPONSABLE   |
|------|--|--|---|
| 1.   | Depósitos de Cheques                                       | Todos los cheques deben ser pre-autorizados utilizando el servicio de garantía de cheques con las empresas disponibles.  | Cajero General<br>Cajeros de Tiendas<br>Agentes de Ventas<br>o Vendedores |
| 2.   | Depósitos de cheques sin Pre-autorizar                     | Si los clientes entregan cheques de Bancos que no se encuentran en los listados de Bancos autorizados para Pre-autorizar, deberán ser depositados en la fecha que indica el pago.  | Cajero General<br>Cajero de Tiendas<br>Agente de Ventas<br>o Vendedores   |
| 3.   | Recepción de Cheques rechazados                            | Si algún cheque de los que fueron depositados resultara rechazado por el banco los documentos llegan a oficinas centrales donde son recibidos por la recepcionista y trasladados al Depto. De Créditos y Cobros.                               | Recepcionista   |
| 4.   | Registro de Cheques rechazados                             | Los auxiliares de Créditos y Cobros reciben los cheques rechazados procedentes de depósitos realizados por distribución, automotriz o tiendas, los cuales son registrados en las cuentas de los clientes como un débito por cheque rechazado.  | Auxiliar de Créditos  |
| 5.   | Notificación a los vendedores y administradores de Tiendas | Se notifica a los vendedores y a los administradores de tienda de los cheques rechazados que fueron recibidos y se informa el motivo del rechazo, ejemplo: falta de fondos, firma incorrecta, falta de confirmación o por revocatoria de pago. | Auxiliar de Créditos  |

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITOS Y COBROS**

|                   |              |            |
|-------------------|--------------|------------|
| Fecha de Vigencia |              | No. Página |
| Día               | Mes Año      |            |
| 17                | Febrero 2013 | 32         |

| <b>PASO</b> | <b>PROCEDIMIENTO</b>          | <b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>  | <b>RESPONSABLE</b>   |
|-------------|-------------------------------|---|--|
| 6.          | Recuperación de Cheque        | Se dará una semana al vendedor y al administrador de tienda para la recuperación del cheque rechazado y se cobrará un recargo de Q 150.00 de gastos administrativos al cliente.   | Vendedores<br>Administradores<br>de Tienda   |
| 7.          | Protesto de Cheque rechazado  | Si el Cheque fue rechazado por falta de fondos, y transcurrida una semana y no se ha recuperado, se procederá a protestar el cheque de acuerdo al Código de Comercio Decreto 2-70.  | Auxiliar de<br>Créditos y cobros   |
| 8.          | Reporte de Cheques rechazados | El Auxiliar de Créditos y Cobros elaborará un reporte de cheques rechazados el cual entregará al Jefe del Departamento de Créditos y Cobros para que éste lleve una estadística de los clientes que en repetidas ocasiones le han rechazado sus cheques y considerarlo como un punto a tratar en el comité de Créditos mensual. | Auxiliar de<br>Créditos y cobros<br>Jefe del<br>departamento de<br>Créditos y cobros |

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



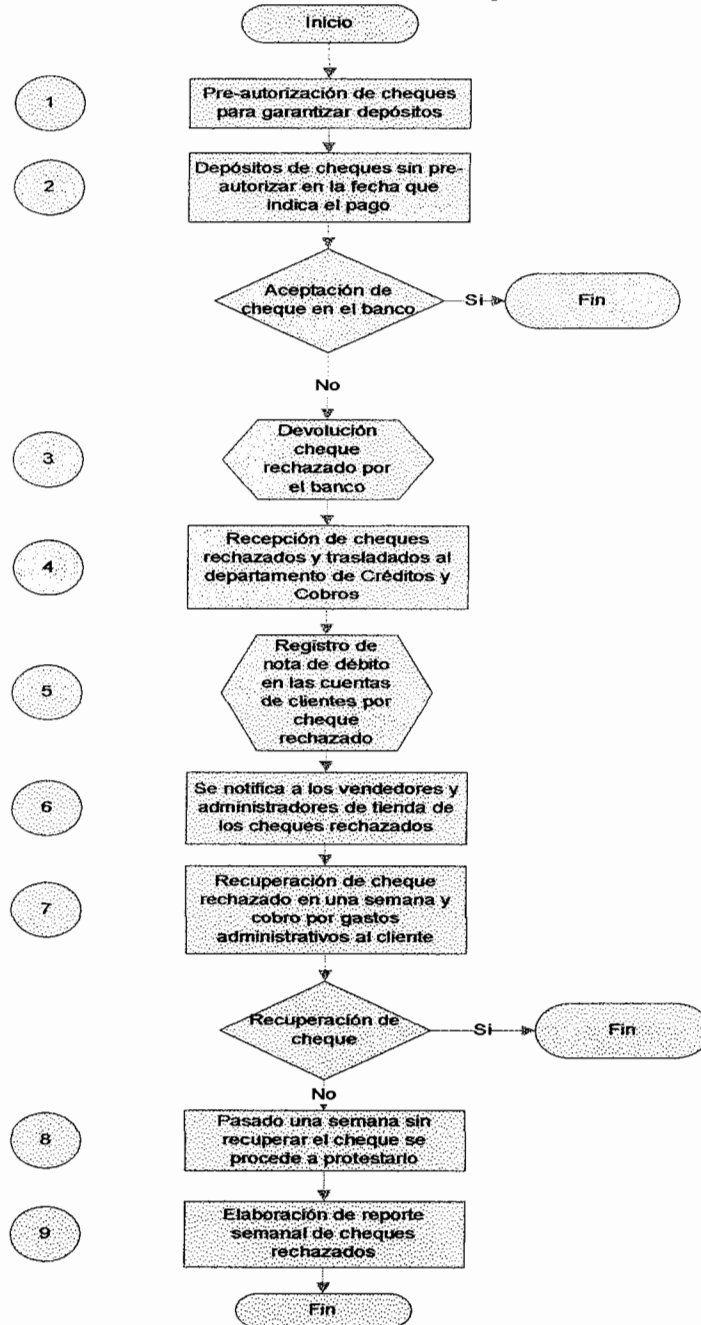
**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITOS Y COBROS**

| Fecha de Vigencia |              | No. Página |
|-------------------|--------------|------------|
| Día               | Mes Año      |            |
| 17                | Febrero 2013 | 33         |

### 8.8 Flujoograma de Procedimiento Cheques Rechazados



**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITOS Y COBROS**

|                   |              |            |
|-------------------|--------------|------------|
| Fecha de Vigencia |              | No. Página |
| Día               | Mes Año      | 34         |
| 17                | Febrero 2013 |            |

## 8.9 Procedimiento Cobro Jurídico

| PASO | PROCEDIMIENTO                             | DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO   | RESPONSABLE   |
|------|---|---|---|
| 1.   | Comité de Créditos Local                  | El comité de créditos se reúne una vez al mes para revisar y evaluar la antigüedad de CxC.  | Gerente de Ventas<br>Jefe de Créditos y Cobros<br>Contralor General<br>Gerencia General |
| 2.   | Dictamen del Comité                       | Después de la evaluación se determinan acciones a tomar con los clientes de 90 días o más de vencimiento.   | Gerente de Ventas<br>Jefe de Créditos y Cobros<br>Contralor General<br>Gerencia General |
| 4.   | Ver procedimiento de cobro administrativo | Numeral 8.3 Procedimiento de cobro administrativo   |   |
| 5.   | Convocatoria de comité de crédito         | Por lo menos una vez al mes, deberá reunirse el comité de crédito para evaluar las cuentas en cobro administrativo.   | Gerencia General<br>Contralor General<br>Gerente de Ventas<br>Jefe de créditos y cobros |
| 6.   | Traslado a cobro jurídico                 | Si al realizar las gestiones de cobro administrativo, no da resultado y ya llego al límite de vencimiento de 90 días o más, se debe hacer el trámite con el abogado de la empresa y trasladar la cta. A cobro jurídico. | Contralor General<br>Jefe de créditos y cobros  |
| 7.   | Reclasificación de cuentas por cobrar     | Una vez enviado el cliente a cobro jurídico, se debe pasar el saldo que está en cuentas por cobrar a cuentas por cobrar judiciales, en el grupo o tipo de cliente que corresponda s/sistema.                            | Jefe de créditos y cobros   |

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITOS Y COBROS**

|                   |              |            |
|-------------------|--------------|------------|
| Fecha de Vigencia |              | No. Página |
| Día               | Mes Año      |            |
| 17                | Febrero 2013 |            |

| PASO | PROCEDIMIENTO   | DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO   | RESPONSABLE   |
|------|---|---|---|
| 8.   | Entrega de expediente al abogado de la empresa        | Deberá entregarse al abogado el expediente del cliente que contenga: facturas o contraseñas pendientes de cobro, copias de las cartas entregadas a los clientes, copia de reportes de llamadas telefónicas, reporte de visitas. Y todos los documentos adicionales que el abogado necesite si se diera el caso de una demanda judicial. | Jefe de créditos y cobros<br><br>Abogado                                |
| 9.   | Reporte de cobro jurídico                             | El día 5 de cada mes el abogado de la empresa deberá entregar un informe de cobro jurídico, el cual deberá ser enviado al Gerente de créditos y cobros de la Casa Matriz, el cual presentará un resumen ejecutivo al Comité de créditos y cobros regional para darle seguimiento.   | Abogado<br>Jefe de créditos y cobros<br>Gerente de créditos Casa Matriz |
| 10.  | Reserva para cuentas incobrables                      | Se debe considerar la tabla de reserva para este punto que financieramente es del 100%  | Jefe de créditos y cobros   |
| 11.  | Formación de expediente de clientes en cobro jurídico | Cada cuenta en cobro jurídico deberá existir un expediente, que contenga copia de los documentos entregados al abogado, además todos los comprobantes de gasto que genere el proceso legal, los cuales serán cobrados al cliente, informe de historial del proceso.   | Jefe de Créditos y cobros<br>Auxiliar de créditos y cobros              |

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxxx xxxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITOS Y COBROS**

|                          |              |                   |
|--------------------------|--------------|-------------------|
| <b>Fecha de Vigencia</b> |              | <b>No. Página</b> |
| Día                      | Mes Año      |                   |
| 17                       | Febrero 2013 | 36                |

| <b>PASO</b> | <b>PROCEDIMIENTO</b>                                | <b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>   | <b>RESPONSABLE</b>  |
|-------------|---|--|---|
| 12.         | Devolución de la cuenta por considerarse incobrable | Si la cuenta en cobro jurídico llegara a considerarse incobrable por: muerte del deudor, improcedencia de la demanda, inconveniencia en costos Vrs. recuperación de cuenta, considerar al cliente definitivamente ilocalizable, el abogado devolverá la cuenta, entregando nuevamente todo el expediente con un reporte donde se declare la cuenta incobrable. | Abogado de la Empresa<br><br>Jefe de créditos y cobros                                  |
| 13.         | Reporte de cuentas incobrables                      | Se convocará al Comité de créditos para informar la devolución de la cuenta de cobro jurídico para solicitar la compensación contra la reserva   | Gerencia General<br>Contralor General<br>Gerente de Ventas<br>Jefe de créditos y cobros |
| 14.         | Solicitud de compensación contra la reserva         | Con el Vo. Bo. De Gerencia General se enviará al Gerente de créditos y cobros de la Casa Matriz el reporte de las cuentas que se considera incobrables para que pase a consideración del comité regional la compensación contra la reserva   | Gerencia General<br>Contralor General<br>Jefe de créditos y cobros.                     |
| 15.         | Resolución de cuentas incobrables                   | Una vez al año el Comité de créditos y cobros regional se reúnen para evaluar y considerar la compensación de cuentas incobrables contra la reserva, en punto de acta de asamblea general de accionistas se evalúan el impacto de la pérdida y determinan que cuantas se compensarán contra la reserva.  | Comité de crédito y cobro regional<br><br>Asamblea General de Accionistas               |

**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITOS Y COBROS**

|                   |              |            |
|-------------------|--------------|------------|
| Fecha de Vigencia |              | No. Página |
| Día               | Mes Año      |            |
| 17                | Febrero 2013 | 37         |

| <b>PASO</b> | <b>PROCEDIMIENTO</b>                                  | <b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>   | <b>RESPONSABLE</b>                |
|-------------|---|--|-----------------------------------|
| 16.         | Compensación de cuentas incobrables contra la reserva | Recibidas las instrucciones desde la Casa Matriz se procede a compensar las cuentas incobrables contra la reserva toda vez no exceda del 3% del total de la cuenta por cobrar a la fecha del cierre en que se realice la compensación. | Contralor General<br>Contabilidad |
|             |   |  |                                   |



**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**



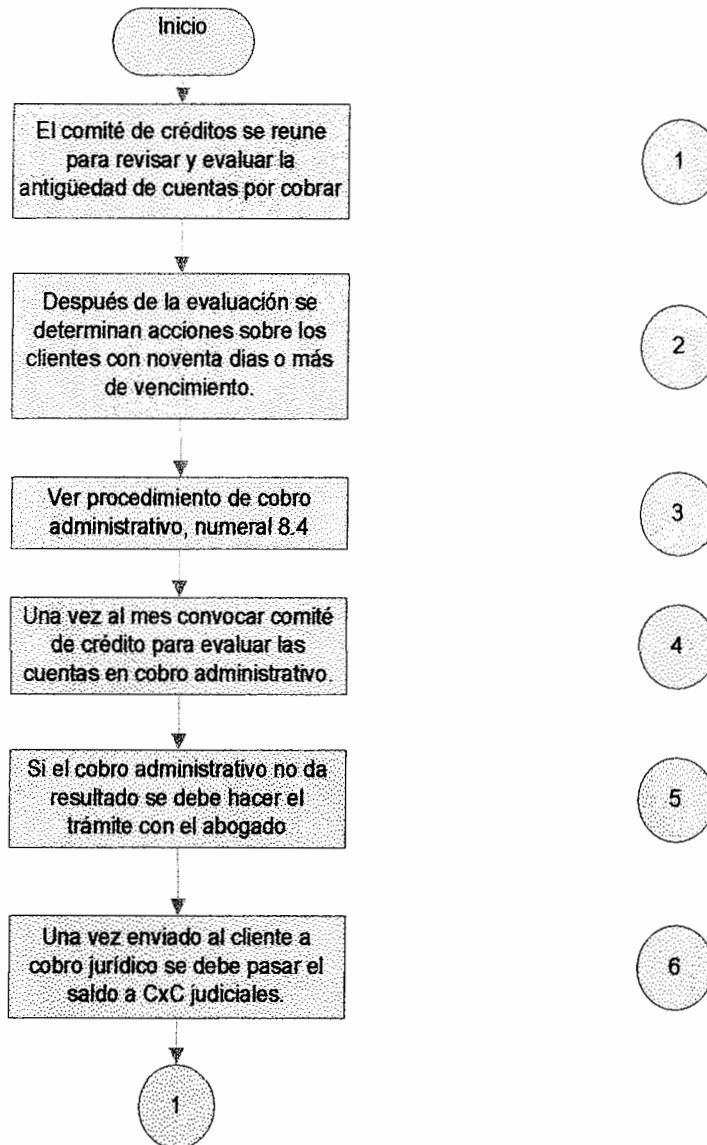
**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxxx xxxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITOS Y COBROS**

| Fecha de Vigencia |         |      | No. Página |
|-------------------|---------|------|------------|
| Día               | Mes     | Año  |            |
| 17                | Febrero | 2013 | 38         |

**8.10 Flujoograma de procedimiento cobro jurídico**



**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**

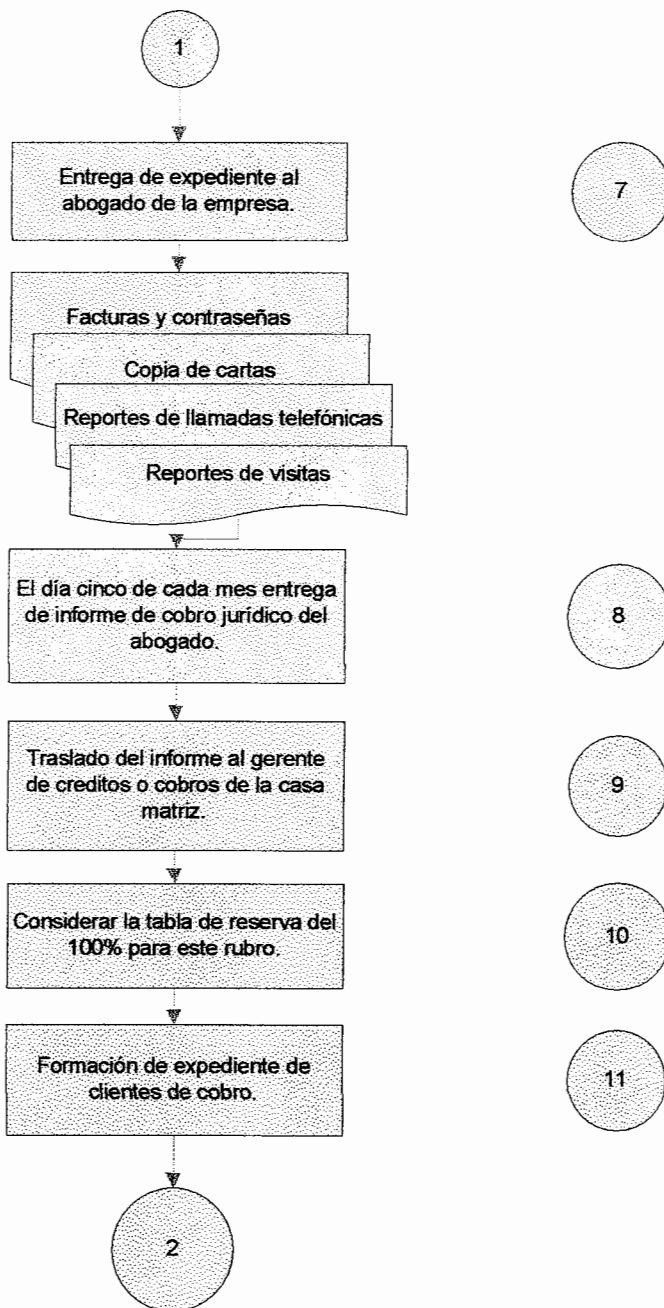


**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxxx xxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITOS Y COBROS**

| Fecha de Vigencia |              | No. Página |
|-------------------|--------------|------------|
| Día               | Mes Año      |            |
| 17                | Febrero 2013 | 39         |



**EMPRESA  
COMERCIALIZADORA  
DE PINTURA**

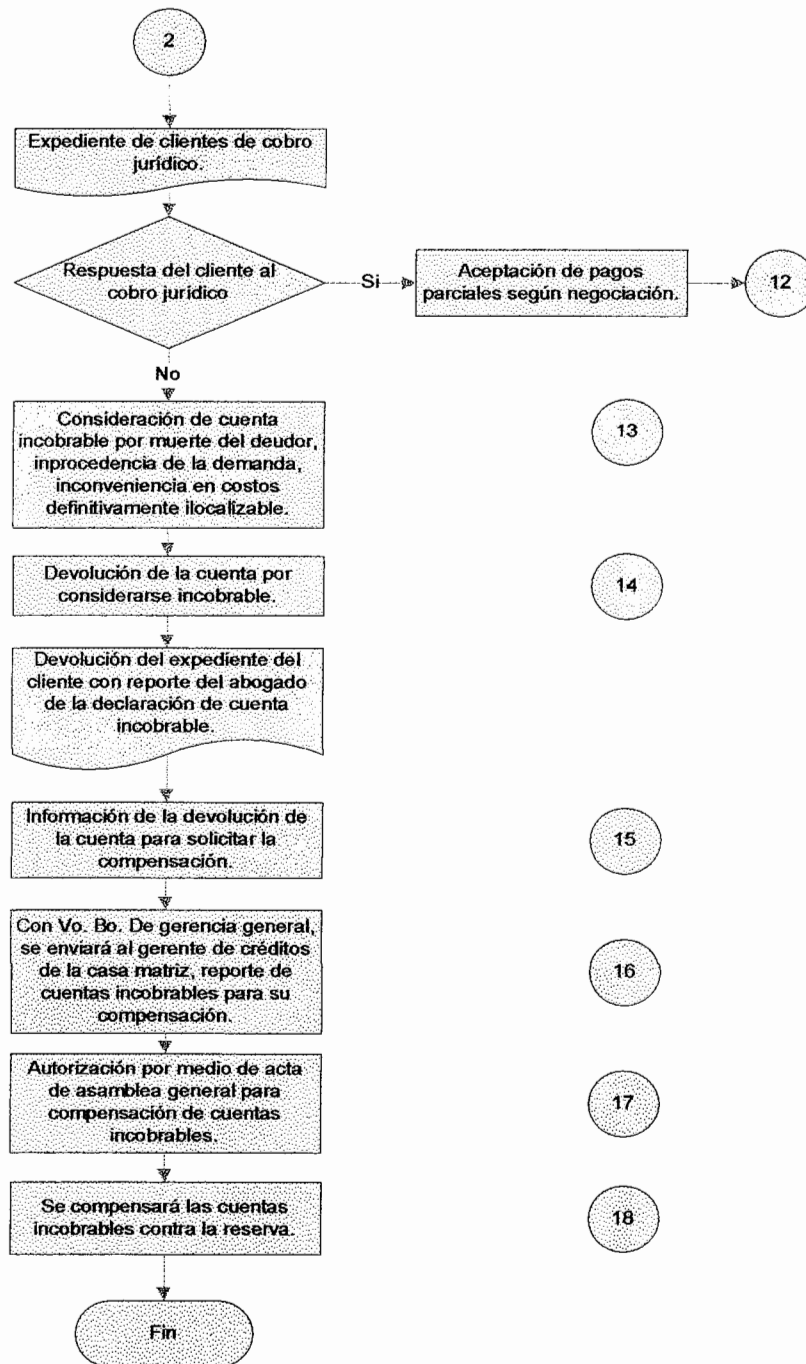


**MANUAL DE POLÍTICAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO**

GERENCIA GENERAL: Xxxxx xxx  
CONTRALORÍA GENERAL: Xxxxxx xxxx

**DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITOS Y COBROS**

| Fecha de Vigencia |              | No. Página |
|-------------------|--------------|------------|
| Día               | Mes Año      |            |
| 17                | Febrero 2013 | 40         |



**Carta de cobro No. 1**



**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA, S. A.**

Guatemala, \_\_ de \_\_ del 2013

Señores:

\_\_\_\_\_

Pte.

Respetables señores:

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que la deuda que posee con Comercializadora de Pintura, S. A. asciende a un monto de Q \_\_\_\_\_ (valor en letras), y presenta facturas vencidas desde el \_\_\_\_\_.

Por lo tanto solicitamos poner al día su cuenta lo más pronto posible ya que por instrucciones de nuestra Casa Matriz en Costa Rica, si la cuenta esta vencida a más de 90 días, al no ser cancelada en esta semana perderá irrevocablemente su crédito en Comercializadora de Pintura, S. A.

Para Cualquier duda o inconveniente nos puede llamar a los teléfonos \_\_\_\_\_ ext. 110-112-109- del departamento de Créditos y Cobros.

Agradeciendo su atención, en espera de su pronta respuesta.

Atentamente,

**Depto. Créditos y Cobros  
Comercializadora de Pinturas, S. A.**

---

Oficinas centrales 38 calle "A" 4-13 zona 12  
Tel: 2475-4300 Fax: 2475-4301

**Carta de cobro No. 2**



**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA, S. A.**

Guatemala, \_\_ de \_\_\_\_ del 2013.

Señores

---

Pte.

Respetables señores:

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que la deuda que posee con Comercializadora de Pintura, S. A. asciende a un monto de Q \_\_\_\_\_ (Valor en letras), y presenta facturas vencidas desde el \_\_\_\_\_.

Por tal motivo a partir de la presente fecha quedan suspendidos los despachos de pedidos y para evitar mandar su cuenta a nuestro departamento de Cobro Administrativo solicitamos ponerse al corriente de su cuenta lo más pronto posible. Cualquier duda o inconveniente nos puede llamar a los teléfonos \_\_\_\_\_ ext. 110-112-109.

Agradeciendo su atención y en espera de su pronta respuesta.

Atentamente,

**Depto. Créditos y Cobros  
Comercializadora de Pinturas, S. A.**

---

Oficinas centrales 38 calle "A" 4-13 zona 12  
Tel: 2475-4300 Fax: 2475-4301

**Carta de cobro No. 4**



**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA, S. A.**

**AVISO PREVIO A PROCEDIMIENTO JURIDICO**

CUENTA A NOMBRE DE: \_\_\_\_\_

REPRESENTANTE LEGAL: \_\_\_\_\_

**URGENTE!!!  
PREJURIDICO**

En virtud de incumplimiento contractual en el cual usted ha reincidido, sirva el presente oficio para darse por **NOTIFICADO: Sres.** \_\_\_\_\_ Se le extiende un último plazo de 8 días después de recibida la presente notificación, para presentarse a: \_\_\_\_\_, o comunicarse a los teléfonos \_\_\_\_\_ ext. 110 ó 112, para solucionar su situación con respecto a la deuda a nombre de \_\_\_\_\_ Por Q. \_\_\_\_\_ (Valor en letras). Ya que la cuenta esta vencida. Adjunto estado de cuenta; la parte actora se reserva el derecho legítimo de accionar judicialmente en tiempo y forma en su contra, por no presentarse o comunicarse con respecto a su situación. Sírvase dejar copia de la presente en el domicilio del citado.

Depto. de Créditos y Cobro

**Comercializadora de Pintura, S. A.**

---

Oficinas centrales 38 calle "A" 4-13 zona 12

Tel: 2475-4300 Fax: 2475-4301

**Carta de cobro No. 3**



**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA, S. A.**

Guatemala, \_\_ de \_\_\_\_ del 2013

Señores:

\_\_\_\_\_

Pte.

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que la deuda que posee con Comercializadora de Pintura, S.A. asciende a un monto de Q \_\_\_\_\_ (Valor en letras), y presenta facturas vencidas desde el \_\_\_\_\_.

Por tal razón se le informa que su cuenta ha sido trasladada con nuestro departamento de cobro administrativo, ya que hemos tratado de comunicarnos con su persona y no tenemos respuesta positiva de su parte. Por lo que hacemos constar que nuestro departamento se estará poniendo en contacto con usted para solucionar los problemas de la deuda con Comercializadora de Pintura, S. A.

A partir de la presente fecha, su crédito ha sido cancelado.

Atentamente.

**DEPTO. CREDITOS Y COBROS  
Comercializadora de Pintura, S. A.**

---

Oficinas centrales 38 calle "A" 4-13 zona 12  
Tel: 2475-4300 Fax: 2475-4301



**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA, S. A.**  
Teléfono 2475- 4300

Guatemala, \_\_de \_\_\_\_\_ de 2013

Señora

\_\_\_\_\_  
Depto. De Compras  
\_\_\_\_\_

Estimada Sra. \_\_\_\_\_:

Hemos realizado la revisión de la cartera de nuestros estimados clientes. Al respecto requerimos nos confirmen por escrito directamente al departamento de créditos de Empresa Comercializadora de Pinturas, S. A. (No. De fax 2475-4301, E-mail [l.martinez.v@grupocolor.com](mailto:l.martinez.v@grupocolor.com)), el saldo de \_\_\_\_\_ quetzales que se detalla en nuestros registros contables como cuenta por cobrar a ustedes al \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

**Si dentro de los 3 días siguientes de entrega esta nota, no recibimos sus observaciones por escrito, consideraremos que ha merecido su aprobación.**

Agradecemos su respuesta, que nos ayudara a concluir la revisión indicada.

Muy Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Jefe de Créditos y Cobros  
\_\_\_\_\_

Comercializadora de Pinturas, S. A. – Departamentos de Créditos

El saldo de Q \_\_\_\_\_ QUETZALES a cargo que aparece en los registros contables de Comercializadora de Pinturas, S. A. es correcto ( ), es incorrecto ( ) según nuestros registros contables al \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

Es incorrecto por lo que se indica a continuación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Hemos hecho pagos posteriores como sigue:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma y Sello: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Por: \_\_\_\_\_



Formas:  
Corrección o actualización de la base de datos



**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA, S. A.**  
**Departamento de Créditos y Cobros**

FC-03

Guatemala \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_ Del \_\_\_\_\_

Codigo Cliente: \_\_\_\_\_

Nombre del Cliente: \_\_\_\_\_

**\*\*\*\*Llenar unicamente el espacio en blanco de la corrección deseada\*\*\*\***

Por este medio se solicita al departamento de créditos y cobros, hacer las siguientes correcciones o actualizaciones a la base de datos de clientes:

1 Nombre o Razon Social: \_\_\_\_\_  
(aplica unicamente a clientes de contado)

2 Representante Legal: \_\_\_\_\_

3 No. De DPI: \_\_\_\_\_

4 Nombre del Gerente de compras: \_\_\_\_\_

5 Nombre de las personas que reciben y firman facturas: \_\_\_\_\_

6 Dirección Entidad: \_\_\_\_\_

7 Apartado Postal: \_\_\_\_\_

8 Dirección de Despacho: \_\_\_\_\_

9 Teléfonos: \_\_\_\_\_

10 Fax: \_\_\_\_\_

11 Asignar el cliene al vendedor: \_\_\_\_\_

Motivo: \_\_\_\_\_

12 Terminos de pago: \_\_\_\_\_plazo de crédito\_\_\_\_\_ días\_\_\_\_\_

13 Limite de crédito: \_\_\_\_\_

14 Tipo de cliente: \_\_\_\_\_

15 Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

CLIENTE      VENDEDOR      GERENTE DE VENTAS      JEFE DE CRÉDITOS Y COBROS

Formas:

Bitácora de seguimientos de clientes  
COMITÉ DE CREDITO



**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA, S. A.**  
Departamento de Créditos y Cobros

FC-05

| CÓDIGO | NOMBRE | PROBLEMA | ACCIÓN A SEGUIR | RESPONSABLES Y FECHAS |
|--------|--------|----------|-----------------|-----------------------|
|        |        |          |                 |                       |
|        |        |          |                 |                       |
|        |        |          |                 |                       |
|        |        |          |                 |                       |
|        |        |          |                 |                       |
|        |        |          |                 |                       |
|        |        |          |                 |                       |



**Formas:**

**FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAMBIOS AL MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO**



**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA, S. A.**  
**Departamento de Créditos y Cobros**

FC-05

Solicitud No. \_\_\_\_\_

**Nombre del solicitante:** \_\_\_\_\_

**Puesto del solicitante:** \_\_\_\_\_

**Cambios o modificaciones a solicitar:**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Razón por la que se solicita los cambios o modificaciones:**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Aprobación:**                      SI \_\_\_\_\_                      NO \_\_\_\_\_

**Observaciones del aprobador:**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**SOLICITADO POR:**

**REVISADO POR:**

**AUTORIZADO POR:**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA**

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

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

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

## CONCLUSIONES

1. Actualmente, la empresa Comercializadora de Pintura, S. A. no cuenta con un manual de políticas y procedimientos de control interno en el departamento de créditos y cobros formalmente elaborado, lo que genera confusión al personal involucrado dentro del proceso.
2. El objetivo del control interno es ayudar a la administración, dirección o gerencia a desempeñar eficazmente sus funciones, por medio de cada uno de los departamentos con el objeto de lograr una administración moderna, competitiva y transparente que consulte los distintos principios legales.
3. La administración eficiente de cuentas por cobrar en una empresa comercializadora de pintura, depende de la planificación e implementación de procedimientos y políticas de crédito acorde al giro del negocio, las cuales deben ser cumplidas a cabalidad, además de ser revisadas y controladas periódicamente, para asegurar una óptima gestión administrativa de cuentas por cobrar.
4. Es importante la implementación del manual de políticas y procedimientos de control interno para el departamento de créditos y cobros de la Empresa Comercializadora de Pintura, S. A. ya que aporta una herramienta útil, para el mejor aprovechamiento del recurso humano y facilita la capacitación e inducción del personal nuevo. De esta manera, el departamento de créditos y cobros, ayuda a alcanzar el objetivo de generar flujos de efectivo al realizar una cobranza eficaz.

## RECOMENDACIONES

1. Documentar y transmitir adecuadamente las políticas y procedimientos de control interno en el departamento de créditos y cobros, sugeridos en el contenido de este informe, en la administración de cuentas por cobrar.
2. Incluir como objetivo a corto plazo el optimizar los procesos administrativos de crédito, a través del seguimiento, control, evaluación periódica del sistema, para obtener una seguridad razonable minimizando los riesgos de inversión.
3. Efectuar un análisis financiero periódico de cuentas por cobrar para hacer seguimiento y control de las políticas y procedimientos de control interno implementados, y de esa forma determinar la eficiencia de su administración y crecimiento de los beneficios económicos en general.
4. Aplicar un seguimiento semanal a la cartera de clientes con el fin que las cuentas no envejeczan y se conviertan en incobrables por falta de seguimiento.
5. Formar un expediente por cliente al trasladarlo a cobro administrativo, dejando evidencia de toda la documentación que respalda dicho cobro, ya que posteriormente será el respaldo si existiera la necesidad de compensarlo contra la reserva de cuentas incobrables.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez Torres, Martín G. Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. Decimocuarta reimpresión, México D. F. Panorama Editorial, S. A. 2006, 145 Págs.
2. Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASC) – Normas Internacionales de Contabilidad (NIC). Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. Traducción española propiedad de la IASCF. Guatemala. 2001. 1,799 pags.
3. Congreso De La República de Guatemala. Código de Comercio de la República de Guatemala y sus Reformas. Decreto 2-70. Ediciones Alenro, 178 págs.
4. Greco, Rolando. Diccionario Contable. 4ª.Edición. Argentina. Valletta Ediciones S. R. L. 2007. 560 págs.
5. Horne Van y Wachowicz John. Fundamentos de Administración Financiera. 11ª. Edición. México. Pearson Educación, México, S. A. de C. V. 2002. 768 pags.
6. Kohler Eric L. Diccionario Para Contadores. México. Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, S. A. De C. V. 717 págs.
7. Ley de Actualización Tributaria. Decreto 10-2012 Congreso de la Republica de Guatemala. 116 págs.
8. L. Valleta. Diccionario de Derecho Comercial. Buenos Aires Argentina. Valletta Ediciones S.R.L. 2000. 460 págs.
9. Meza Vargas, Carlos. Contabilidad Análisis de Cuentas. 11ª. Reimpresión. San José Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. 2007. 344 págs.
10. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica, Primera Parte. México, D. F. Editorial Limusa, S. A. de C. V. Grupo Noriega Editores; 2004. 193 págs.
11. Riggs, Henry E. Contabilidad. México. Mc Graw Hill, 2000, 590 págs.
12. Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. 3era. Edición. México. International Thomson Editores, S. A. de C. V. 202 180 Págs.

13. Rodríguez Valencia Joaquín. Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. 3era. Edición. México. International Thomson Editores, S. A. de C. V. Junio 2006, 299 págs.
14. Salvador Mercado, Administración Aplicada, Teoría y Práctica, México D.F., 2004, Editorial Limusa, S. A. de C. V., 2004. 577 Págs.
15. Sanz Carlos Javier. Diccionario Económico Contable. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S. A. 2002. 151 págs.

### WEBGRAFÍA:

16. [http://books.google.com.gt/books?id=kmLRuyVVJNsC&printsec=frontcover&dq=diccionario+contable&source=bl&ots=LwjhQKy\\_de&sig=BnWEu9dfHQmxi6Mv\\_pyN07AaYIs&hl=es&sa=X&ei=eMuCUNWsJYzy9gTLolHgCg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=diccionario%20contable&f=false](http://books.google.com.gt/books?id=kmLRuyVVJNsC&printsec=frontcover&dq=diccionario+contable&source=bl&ots=LwjhQKy_de&sig=BnWEu9dfHQmxi6Mv_pyN07AaYIs&hl=es&sa=X&ei=eMuCUNWsJYzy9gTLolHgCg&redir_esc=y#v=onepage&q=diccionario%20contable&f=false) (547 págs.)
17. <http://books.google.com.gt/books?id=qLVaTABhIOqC&pg=PA105&dq=el+control+interno+y+la+auditoria&hl=es&sa=X&ei=3EIEUcKLCJSm8QSS3oGAAw&ved=0CEcQ6AEwBQ#v=onepage&q=el%20control%20interno%20y%20la%20auditoria&f=false> (331 págs.)
18. [http://books.google.com.gt/books?id=qENNV96qCSgC&pg=PA317&dq=elementos+de+control+interno&hl=es&sa=X&ei=KToEUf-ZNoS09gSWwYH4Cw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=elementos%20de%20control%20interno&f=false](http://books.google.com.gt/books?id=qENNV96qCSgC&pg=PA317&dq=elementos+de+control+interno&hl=es&sa=X&ei=KToEUf-ZNoS09gSWwYH4Cw&redir_esc=y#v=onepage&q=elementos%20de%20control%20interno&f=false) (327 págs.)
19. [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhi/melendez\\_r\\_je/capitulo\\_1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhi/melendez_r_je/capitulo_1.pdf) (9 págs.)
20. [http://www.consejeria.df.gob.mx/contenidos/justiciaCivica/documentos/Guia\\_Manuales\\_Administrativos.pdf](http://www.consejeria.df.gob.mx/contenidos/justiciaCivica/documentos/Guia_Manuales_Administrativos.pdf) (79 págs.)
21. <http://www.construsur.com.ar/News-sid-118-file-article-pageid-4.html> (4 págs.)
22. <http://www.definicion.org/manual> (1pág.)
23. <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf> (20 págs.)



24. <http://www.docstoc.com/docs/3172217/ADMINISTRACION-DE-CREDITO>(44 págs.)
25. <http://www.emagister.com/curso-contabilidad-financiera-sistemas-informacion-empresarial-contable/empresa-tipos-empresas-clasificacion-segun-actividad-economica> (3 págs.)
26. <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html> (15 págs.)
27. <http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/administracion%20de%20credito/administraciondelcreditoparte1.pdf> (43 págs.)
28. [http://laargentina-huila.gov.co/apc-aa-files/61366335663264313032353462643933/manual\\_de\\_control\\_interno\\_w eb.pdf](http://laargentina-huila.gov.co/apc-aa-files/61366335663264313032353462643933/manual_de_control_interno_w eb.pdf) (20 págs.)
29. <http://www.mloyrs.files.wordpress.com/.../etapas-evolutivas-del-comercio1.doc> (3 págs.)
30. <http://www.monografias.com/trabajos29/manual-politicas/manual-politicas.shtml#ixzz2L4NNqMjF> (4 págs.)
31. <http://www.monografias.com/trabajos75/administracion-riesgos-control-interno/administracion-riesgos-control-interno2.shtml#definicioa> (19 págs.)
32. [http://www.navactiva.com/es/asesoria/empresas-comerciales-industriales-y-de-servicios\\_18227](http://www.navactiva.com/es/asesoria/empresas-comerciales-industriales-y-de-servicios_18227) (5 págs.)
33. [http://www.nl.gob.mx/pics/pages/poe\\_premio\\_investigacion\\_2009\\_ganadores\\_base/trabajo\\_tito\\_capotito.pdf](http://www.nl.gob.mx/pics/pages/poe_premio_investigacion_2009_ganadores_base/trabajo_tito_capotito.pdf) (28 págs.)
34. [www.slideshare.net/acasasc/el-credito-y-cobranza-unidad-1-63878](http://www.slideshare.net/acasasc/el-credito-y-cobranza-unidad-1-63878) (3 págs.)
35. <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA315.pdf> (42 págs.)
36. [http://www.degerencia.com/articulo/los\\_cinco\\_componentes\\_del\\_control\\_interno](http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno)

# Anexo No. 1

## Empresa Comercializadora de Pintura 4.1 FASE DE PLANEACIÓN

Elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos de Control Interno para el Departamento de Créditos y Cobros

| Año    |  | 2012      |   |   |   | 2013  |   |   |   |   |         |   |   |   |
|--------|--|-----------|---|---|---|-------|---|---|---|---|---------|---|---|---|
| Mes    |  | Diciembre |   |   |   | Enero |   |   |   |   | Febrero |   |   |   |
| Semana |  | 1         | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 |
| No.    | Descripción de Actividad   |           |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |
| 1      | Visita preliminar  |           |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |
| 2      | Entrevista con Gerente de Recursos Humanos   |           |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |
| 3      | Recolección de datos, inspección y observación   |           |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |
| 4      | Entrevista con Contralor General   |           |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |
| 5      | Evaluación de Control Interno  |           |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |
| 6      | Análisis de alternativas de procesos y políticas existentes (transmitidas verbalmente)             |           |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |
| 7      | Elaboración de objetivos y determinación de la importancia de elaborar un manual de procedimientos |           |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |
| 8      | Diseño del Manual de Políticas y procedimientos de Control Interno                                 |           |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |
| 9      | Revisión y Corrección  |           |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |
| 10     | Presentación   |           |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |

**ANEXO II  
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PINTURA, S. A.**

**IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE**

| 1. Fecha de la entrevista: Hora: 10/08/2013 8:30 horas   |                                     | 2. Nombre del Entrevistado: Gerente de Recursos Humanos                              |  |
|--|-------------------------------------|--|--|
| 3. Nombre de la Empresa: <b>Empresa Comercializadora de Pintura, S. A.</b>   |                                     |  |  |
| 4. Dirección Oficina Principal: <b>38 calle "A" 4-13 zona 12</b>   |                                     |  |  |
| 5. Condiciones de la Sede: Propia <input type="checkbox"/>   |                                     | Alquilada <input checked="" type="checkbox"/>  |  |
| 6. ¿Mantiene Oficinas/Sucursales/Depósitos en otras direcciones? Indicar<br><b>Sí, actualmente cuentan con 30 establecimientos distribuidos en la ciudad y departamentos del territorio guatemalteco</b> |                                     |  |  |
| 7. Teléfono: <b>2475-4300</b>  |                                     | 8. Fax: <b>2475-4301</b>   |  |
| 9. E-Mail: <u><b>l.vasquez.a@grupocolor.com</b></u>  |                                     |  |  |
| 10. Web: <u><b>http://www.grupocolor.com.gt</b></u>  |                                     | 11. ¿Es referida? No <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> |  |
| 12. Fecha de Constitución de la Empresa:   |                                     |  |  |
| 13. ¿La Empresa tiene capital? Nacional <input type="checkbox"/>   |                                     | Extranjero <input type="checkbox"/> Mixto <input checked="" type="checkbox"/>        |  |
| 14. Objeto de la Empresa: <b>Comercialización y distribución de pinturas y recubrimientos</b>  |                                     |  |  |
| 15. Indique el nombre de los principales funcionarios e indique a cual de ellos debemos dirigir nuestra carta propuesta:   |                                     |  |  |
| Cargo  | Dirigir Propuesta                   | Nombre   |  |
| Presidente Ejecutivo   | <input type="checkbox"/>            |  |  |
| Gerente General  | <input checked="" type="checkbox"/> | Ing. Juan Pablo Marroquín  |  |
| Gerente Financiero   | <input type="checkbox"/>            |  |  |
| Otros:   | <input checked="" type="checkbox"/> | Gerente Administrativo   |  |

**Descripcion Funcional**

16. ¿Cuál es la fecha de cierre del ejercicio? 31 de diciembre No. Empleados Admon. 75 No. Emplados ventas 130

17. ¿La empresa está regulada por leyes especiales? No  Sí

Indique:  
18. ¿Están formalmente establecidas atribuciones de mando y responsabilidades? No  Sí   
19. ¿Está definida claramente por medio de gráficas, manuales, etc.? No  Sí

20. Indicar número de personas por área:

Administrativa 15 Financiera 25 Bodega 30 Ventas 130 Compras y Servicios 5

21. ¿Qué horarios, turnos, etc. Tiene implantados la empresa para todas las clases de personal? De 7:00 a.m. a 5:00 p.m.

22. Indique si están documentadas políticas y procedimientos de la Empresa:

**No poseen manuales de procedimientos y políticas de control interno por escrito, sólo son de conocimiento verbal**

23. Indique cuáles son las principales empresas competidoras de la Empresa:

**Sherwin William, Grupo Solid**

24. ¿Son generalmente oportunos los informes sobre Estados Financieros a la gerencia? No  Sí

25. ¿Se determinan los saldos de las cuentas de clientes por lo menos 1 vez al mes, y los totales se comparan contra los registros contables? No  Sí

26. ¿Se preparan integraciones por antigüedad de saldos y estas son revisadas periódicamente? No  Sí

27. ¿Existe y se aplica políticas para cuentas incobrables o de difícil recuperación? No  Sí

28. ¿Las cancelaciones de cuentas por cobrar son autorizadas por funcionarios competentes? No  Sí

29. ¿Las notas de cargo y crédito son aprobadas por funcionarios competente? No  Sí

30. ¿Si se otorga descuentos, estos son aprobados por funcionario competente? No  Sí

31. ¿Al vender a crédito, existen expedientes de su otorgamiento con evidencia de su autorización? No  Sí

32. ¿Se verifican los límites de crédito en cada operación? No  Sí

26. Indique ¿cuáles son las expectativas de la gerencia acerca de sus auditores, y cuál será el uso del trabajo solicitado?

**La Elaboración de un manual de políticas y procedimientos de control interno para el Depto. De Créditos y cobros**