

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

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE AGROQUÍMICOS**

TESIS

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

POR

BRENDA AZUCENA FRANCO ROLDÁN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

Guatemala, Agosto de 2014

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO:	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

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

ÁREA MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
ÁREA CONTABILIDAD	Lic. Guillermo Javier Cuyún González
ÁREA AUDITORÍA	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdez

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	Lic. Jorge Luis Reyna Pineda
SECRETARIO	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
EXAMINADOR	Lic. José Antonio Vielman

Guatemala, 10 de febrero de 2014

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

Estimado Señor Decano:

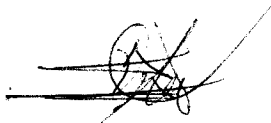
Tengo el honor de dirigirme a usted para informarle que he procedido a asesorar el trabajo de tesis de graduación profesional de la estudiante Brenda Azucena Franco Roldán, el cual lleva por título **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE AGROQUÍMICOS”**.

El trabajo realizado en mi opinión, cumple a satisfacción con los estándares de calidad que caracterizan este tipo de investigaciones. Lo anterior tomando en consideración los lineamientos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala y con apego al plan de trabajo originalmente aprobado.

Durante el transcurso del asesoramiento, surgieron algunos cambios, los cuales fueron aceptados e incluidos por la señorita **Brenda Azucena Franco Roldán**.

Derivado de lo anterior me permito recomendar a usted que se apruebe el presente trabajo para sustentar el **EXAMEN PRIVADO DE TESIS**, previo a optar al título universitario de **CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA** en el grado de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Victor Antonio Gil Carrascoza.
Colegiado Activo No. CPA-6,753



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIÉCIOCHO DE JUNIO DE DOS MIL CATORCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 10-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 4 de junio de 2014, se conoció el Acta AUDITORIA 138-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 21 de abril de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE AGROQUÍMICOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante BRENDA AZUCENA FRANCO ROLDÁN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑADA A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS** Dador de vida y la fuente de toda sabiduría.
Gracias padre
- A MIS PADRES** Mariano Franco Monterroso (QEPD), por sus buenos ejemplos y amor que siempre me brindó e Irma del Carmen Roldán Monzón, a quien le debo todo lo bueno que soy, gracias por su apoyo, esfuerzo y comprensión, gracias por ser la persona más importante en este logro.
- A MIS HERMANOS** Marvin Amílcar Franco, Irma Yessenia Franco por su apoyo y Carlos Daniel Franco por su amor, compañía y ser mi motivación para muchas metas te quiero .
- A MIS SOBRINOS** Melany Mariana, Keily Azucena, Marvin Eduardo Franco y Miriam Franco son una bendición y alegría en mi vida.
- A MIS AMIGOS** Manolo Franco, Francisco Ramírez, Pedro Pablo González y Heber Guzmán; sin ustedes no lo hubiera logrado graciasaa.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA** Por darme la oportunidad de formarme académicamente en sus aulas y ser una buena profesional al servicio de mi país.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

i

CAPÍTULO I EMPRESA COMERCIALIZADORA DE AGROQUÍMICOS

1.1	DEFINICIÓN DE EMPRESA	1
1.2	ELEMENTOS DE LA EMPRESA	2
1.3	CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	2
1.3.1	La Empresa según magnitud	3
1.3.2	La Empresa según el origen de su capital	3
1.3.3	La Empresa atendiendo a la personería jurídica del propietario	3
1.4	DEFINICIÓN DE COMERCIO	4
1.4.1	Empresas de Comercialización	5
1.5	DEFINICIÓN DE AGROQUÍMICA	6
1.6	DEFINICIÓN DE AGROQUÍMICOS	7
1.7	EMPRESA AGROQUÍMICA	10
1.7.1	Objetivos de la empresa	10
1.8	MARCO LEGAL	11
1.8.1	Código de Comercio Decreto 2-70 de la República de Guatemala	11
1.8.2	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA)	11
1.8.3	Código Tributario	14
1.8.4	Ley de Actualización Tributaria Decreto 10-2012	14
1.8.5	Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92 y sus Reformas	15
1.8.6	Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto 72-2008 y sus Reformas	16
1.8.7	Organismo Internacional Regional de la Sanidad Agropecuaria	17
1.8.8	Registro Mercantil	19

CAPÍTULO II DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS

2.1	DEFINICIÓN DE CRÉDITO	20
2.1.1	Condiciones de crédito	20
2.1.2	Objetivos del crédito	21
2.2	DEFINICIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	21
2.2.1	Clasificación de las cuentas por cobrar de acuerdo a su exigibilidad	23
2.2.2	Exigibilidad de las cuentas por cobrar	23
2.3	DEFINICIÓN DE COBRO	24

2.4	DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS	24
2.4.1	Objetivo y Funciones del Departamento de Créditos y Cobros	25
2.4.2	Estructura y Organización del Departamento de Créditos y Cobros	27
2.4.2.1	Comité de crédito	27
2.4.2.2	Jefe de Créditos y Cobros	29
2.4.2.3	Asistente de créditos y cobros	31
2.4.2.4	Cobradores	32
2.4.2.5	Organigrama estándar del departamento de créditos y cobros	33
2.4.3	Documentos que ejecuta y procesa un departamento de créditos y cobros	33
2.4.3.1	Documentos que ejecuta y procesa un departamento de créditos y cobros	33
2.4.3.2	Contrato legal	33
2.4.3.3	Factura contable	34
2.4.3.4	Factura Cambiaria	34
2.4.3.5	Nota de crédito	35
2.4.3.6	Nota de débito	35
2.4.3.7	Recibo de caja	35
2.4.3.8	Cheque	36
2.4.3.9	Cheque rechazado	36
2.4.3.10	Recibo provisional	36
2.4.4	Procesos de un Departamento de Créditos y Cobros	36
2.4.4.1	Otorgamiento de crédito	36
2.4.4.1.1	Análisis de crédito	37
2.4.4.1.2	Requisitos básicos de Solicitud de crédito	38
2.4.4.1.3	Condiciones de crédito	38
2.4.4.1.4	Control sobre la concesión de crédito	39
2.4.4.2	Administración del crédito	40
2.4.4.3	Cobranza	40
2.4.4.3.1	Modalidades del cobro	41
2.4.4.3.2	Políticas y procedimientos de cobranza	44
2.5	Determinación de los riesgos	45

CAPÍTULOS III
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

3.1	DEFINICIÓN DE MANUAL	48
3.2	DEFINICIÓN DE POLÍTICAS DE CRÉDITO	48
3.3	DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTO	49
3.4	DEFINICIÓN DE MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	49
3.4.1	Objetivos del manual de políticas y procedimientos	50
3.4.2	Importancia del Manual de políticas y procedimientos	50

3.4.3	Ventajas del Manual de políticas y procedimientos	51
3.4.4	Tipos de Manuales de políticas y procedimientos	51
3.4.4.1	Por su alcance	51
3.4.4.2	Por su contenido	52
3.4.4.3	Por su función	52
3.4.5	Contenido del Manual	53
3.4.5.1	Ventajas de un diagrama de flujo	54
3.4.6	Preparación del Manual de políticas y procedimientos	55
3.4.7	Preparación de borrador del Manual de políticas y procedimientos	55
3.4.8	Elaboración del Manual de políticas y procedimientos	55
3.4.9	Autorización del Manual de políticas y procedimientos	56
3.4.10	Distribución y control del Manual de políticas y procedimientos	57
3.4.11	Hoja de aprobación del Manual de políticas y procedimientos	57
3.4.12	Revisiones y actualizaciones del Manual de políticas y procedimientos	57
3.4.13	Recomendaciones para la actualización del Manual de políticas y procedimientos	57
3.4.14	Implantación del Manual de políticas y procedimientos	58
3.4.14.1	Métodos de implantación	58

CAPÍTULO IV

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE AGROQUÍMICOS (Caso práctico)

4.1	Implementación del manual de políticas y procedimientos Del departamento de créditos y cobros de una empresa Comercializadora de agroquímicos	60
	Conclusiones	137
	Recomendaciones	138
	Referencias bibliográficas	139

INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes problemas a los que se enfrentan las empresas comercializadoras de agroquímicos es la dificultad permanente de lograr cobrar de forma adecuada su cartera de clientes, debido a que son empresas estacionarias, las cuales pueden dar indicios y/o tensiones de falta de liquidez y ocasionar pérdidas por la morosidad o insolvencia de sus deudores.

El éxito o fracaso para mantener una adecuada administración, de un departamento de créditos y cobros es tener la información necesaria, un adecuado análisis de la misma, procedimientos y políticas que estandaricen los mandos medios.

El crédito siempre es un riesgo, y ninguna garantía convierte un mal crédito en un buen crédito, sin embargo hay muchas formas en las que se puede reducir.

En el capítulo I se desarrollan temas y conceptos sobre la empresa, el comercio, los agroquímicos; esto para desarrollar una idea de una empresa comercializadora de agroquímicos, su organización legal y a qué leyes de la República de Guatemala está sujeta.

El capítulo II define un departamento de créditos y cobros, cómo es su estructura, cuáles son sus funciones y responsabilidades; describe cómo debe realizarse la evaluación y análisis del crédito, métodos y procedimientos de cobranza y otras funciones que realiza dicho departamento.

En el capítulo III se define los procedimientos, las políticas, qué tipo de manuales se puede utilizar, ventajas y desventajas; así como la forma para seleccionar el adecuado.

En el capítulo IV se elabora el manual de políticas y procedimientos para el departamento de créditos y cobros de la empresa comercializadora de agroquímicos ABC, S.A.

CAPÍTULO I

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE AGROQUÍMICOS

1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

Muchos autores coinciden al definir la empresa como un esfuerzo organizado de los individuos para producir y vender, por una ganancia, bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad.

“Es un conjunto de medios humanos y materiales que se disponen para conseguir una finalidad según un esquema determinado de relaciones y dependencias entre los diferentes elementos que la componen”. (29:1)

“Empresa es la organización de personal, capital y trabajo, con una finalidad lucrativa; ya sea de carácter privado, en la que se persigue la obtención de lucro para los socios o accionistas; o de carácter estatal, en que se propone prestar un servicio público o cumplir otra finalidad beneficiosa para el interés general.” (1:78)

El Código de Comercio en el artículo 655, toma en consideración esta figura, al preceptuar que empresa mercantil es: “El conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes y servicios.” (4:134)

También se puede decir que es un ente económico que coordina sus esfuerzos para la consecución de un fin específico; dicho ente realiza diversas operaciones dependiendo de su naturaleza; estas operaciones pueden ser financieras, productivas, de servicios y para ello requiere de su principal activo que es el recurso humano.

1.2 ELEMENTOS DE LA EMPRESA

Los elementos principales para cualquier empresa que elabora y comercializa productos agroquímicos, son los siguientes:

- **Humano:** es uno de los elementos más importantes, es el elemento activo de toda empresa, porque sin ellos cualquier organización no podría tener vida. Está integrado por el personal que labora dentro de la misma.
- **Materiales:** son todos los bienes materiales necesarios para el proceso productivo y que sin ellos haría imposible la elaboración de bienes y servicios, lo integran también; el inmueble, sus instalaciones, mobiliario y equipo. También sus inventarios para la venta, el efectivo y valores. “Efectivo y valores puede definirse como el dinero real o los instrumentos negociables que son generalmente usados y aceptables como dinero, incluyendo monedas, cheques, giros bancarios, giros y depósitos a la vista en bancos”. (1:22)
- **Sistemas:** están constituidos por un conjunto ordenado y coordinado de procedimientos relacionados entre si, que contribuyen a realizar una función determinada, siendo alguno de ellos:
 - ✓ Sistema de venta
 - ✓ Sistema de créditos y cobros
 - ✓ Sistema de pago a proveedores
 - ✓ Sistema de compras
 - ✓ Sistema de contabilidad y costos

1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspectos se puntualice, se clasifican de varias formas:

- **Industriales:** la actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación o extracción de materias primas.

- **Comerciales:** son intermediarias entre productor y el consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados, con un aumento al precio adquirido para obtener ganancia.
- **De servicio:** son aquellas que brindan servicios a la comunidad o a un grupo, en determinada región.

1.3.1 La Empresa según su magnitud

Actualmente en Guatemala, existe diversa clasificación para la medición de las empresas. La superintendencia de Administración Tributaria (SAT), en su Ley Orgánica (Decreto 1-98) artículo 6, califica a las empresas en relación a la magnitud de sus operaciones, de acuerdo con los ingresos brutos anuales declarados y del monto de sus activos.

1.3.2 La Empresa según el origen de su capital

- **Privadas:** la propiedad es de particulares
- **Estatales:** están bajo la dirección del Estado.
- **Mixtas:** propiedad de particulares y del Estado

1.3.3 La Empresa atendiendo a la personería jurídica del propietario

Las empresas y su personería jurídica, en la Ley del Código de Comercio Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, siendo estas:

- **Individuales:** son empresas propiedad de una sola persona, que realizan actividades relacionadas con la industria, comercialización o prestación de servicios.
- **Sociedades mercantiles:** es la reunión de dos o más personas que se constituyen en personas jurídicas con capacidad de adquirir derechos y contraer obligaciones, para lo cual aportan bienes dinerarios y no dinerarios, con el propósito lucrativo, siendo las siguientes:

- ✓ Sociedad Colectiva
- ✓ Sociedad en Comandita Simple
- ✓ Sociedad de Responsabilidad Limitada
- ✓ Sociedad Anónima
- ✓ Sociedad en Comandita por Acciones

1.4 DEFINICIÓN DE COMERCIO

Carlos Sabino indica que comercio es: “El intercambio de bienes y servicios ya sea realizado directamente, bajo la forma de trueque, o indirectamente, por medio del dinero. La tendencia a cambiar bienes diferentes responde a un criterio de maximización de utilidad que se desarrolla en los seres humanos desde sus más tempranos orígenes. El comercio, puede decirse, es la expresión más o menos consolidada y estable de esta tendencia natural al intercambio.” (25:105)

Otra definición de comercio es: “Actividad lucrativa que consiste en intermediar directa o indirectamente entre productores y consumidores, con el objeto de facilitar y promover la circulación de la riqueza.” (23:178)

Sin la existencia del comercio cada grupo humano, cada parte consumidora, estaría condenada a satisfacerse por sí misma por medio de la elaboración sus propios recursos. Gracias al comercio es posible una ampliación inmensa de los bienes a los cuales se tiene acceso, generándose además una creciente especialización productiva que, como ya lo indican los estudios clásicos sobre comercio internacional, favorecen tanto a vendedores como a compradores.

Es esta especialización, en última instancia, la que ha permitido el gigantesco progreso en la productividad que caracteriza y hace posibles a las sociedades modernas, pudiendo decirse entonces que sin el comercio sería inconcebible la civilización tal como se conoce.

En tiempos antiguos, a la figura del comerciante, se refería a la persona especializada en comprar bienes para luego revenderlos, generándose así el primer intermediario en el proceso conocido como cadena de comercialización. Los comerciantes en la antigüedad eran con frecuencia también navegantes o viajeros que no sólo compraban y vendían mercancías, sino que también las transportaban desde los centros de producción hasta los de consumo. Este mismo patrón de intercambio se reconoce aún en algunas áreas rurales o de incipientes vías de comunicación. Desde el punto de vista histórico y antropológico el comercio ha sido un elemento importante de difusión de las innovaciones culturales, de transmisión indirecta de ideas y de contacto entre pueblos diferentes.

En las sociedades se distingue entre comercio al por mayor, o mayorista, especializado en la compra de grandes cantidades de mercancía a los fabricantes para su reventa a otros puntos de venta, y el comercio al por menor, minorista o detallista, que se abastece de los mayoristas y vende sus productos directamente a los consumidores finales.

Los comerciantes especializados en cualquiera de estas dos ramas, así como otros intermediarios que existen, y que en cierto modo escapan a esta clasificación, obtienen un beneficio a cambio de satisfacer un servicio indispensable: "La vinculación oportuna, en el tiempo y en el espacio, entre vendedores y compradores." (25:106)

1.4.1 Empresas de Comercialización

Este tipo de compañías se dedican a la compra de bienes o mercancías para su posterior venta.

El objetivo principal de las empresas que comercializan bienes y/o servicios, consiste en facilitar los medios para abastecer a los sectores económicos que solicitan determinados productos o servicios, además por esta actividad obtienen un beneficio monetario que se traduce en utilidades o ganancias.

Las empresas dedicadas al comercio de agroquímicos se constituyen con la finalidad de proveer productos de calidad al sector agroalimentario y obtener mediante esta actividad un rendimiento de capital; sin embargo el trabajo de este sector comercial se proyecta más allá de esta finalidad, con una visión orientada al comercio de nuevas fórmulas para combatir plagas, a la investigación orientada a mejorar la eficiencia de los cultivos, a crear condiciones óptimas para el uso adecuado de sus agroquímicos y diseñar y ejecutar programas de capacitación dirigida a los agricultores y sus familias, aplicadores, maestros de todos los niveles de la educación, trabajadores de salud, ingenieros agrónomos y técnicos agrícolas para que estos hagan un uso eficiente de los productos agroquímicos que permitan la protección de cultivos, de los usuarios de agroquímicos y consumidores de los productos agrícolas.

Este tipo de empresas comerciales tienen un mayor conocimiento de las regiones del país por el apoyo que les brinda la Asociación del Gremio Químico Agrícola AGREQUIMA, quien ha seccionado la geografía de Guatemala, por regiones siendo estas: Región Central, Región Norte, Región Oriente, Región Sur y Región Occidente. Esto permite una visión de las áreas a cubrir, los productos de cultivo de cada región y como está el mercado de agroservicios en dichas regiones; también permite hacer un análisis para la creación de nuevas oportunidades empresariales.

1.5 DEFINICIÓN DE AGROQUÍMICA

Es la ciencia química que estudia las causas y efectos de las reacciones bioquímicas que afectan el crecimiento animal y vegetal.

En esta rama se incluyen tanto los diferentes abonos o fertilizantes como las sustancias fitosanitarias como herbicidas, insecticidas o fungicidas. También se incluyen en este apartado sustancias como fitohormonas o reguladores de crecimiento. Actualmente se ve completado por la biotecnología (tecnología

genética) que en algunos casos intenta conseguir especies más resistentes a los plaguicidas creando organismos modificados genéticamente (29:01)

1.6 DEFINICIÓN DE AGROQUÍMICOS

Un agroquímico es un compuesto químico utilizado generalmente como fertilizante o plaguicida para proporcionar nutrientes a los suelos, eliminar plantas, hongos, algas, insectos, nematodos o roedores que afecten las cosechas según la naturaleza del producto. Su uso provoca resultados eficientes en los cultivos. Sin embargo, un uso inadecuado y/o indiscriminado, o el uso de agroquímicos no autorizados pueden generar desde daños al suelo, al agua y al ambiente hasta problemas en la salud vegetal, animal y humana.

A continuación se presentan una serie de definiciones que resultan indispensables relacionadas al concepto de agroquímico:

- **Agroquímico:** es un compuesto químico utilizado para proteger cultivos agrícolas contra enfermedades, plagas y malezas.
- **Agroquímico genérico:** un agroquímico que utiliza el mismo ingrediente activo que el producto original que se introdujo en el mercado por el productor original.
- **Ingrediente activo:** compuesto químico responsable de la actividad biológica (deseada) de un agroquímico formulado.
- **Nombre genérico:** el nombre común o científico del ingrediente activo utilizado en la formulación de un producto agroquímico. El nombre genérico no es una marca. Este generalmente es adjudicado por la International Union of Pure and Applied Chemistry (IUPAC).

- **Organismo transgénico:** un organismo viviente cuya constitución genética ha sido modificada mediante la aplicación de técnicas de la biotecnología para introducir nuevo material genético con el propósito de conferirle al organismo alguna característica nueva.
- **Patente:** “un instrumento de propiedad intelectual que confiere la comercialización exclusiva del producto innovador patentado a cambio de la divulgación de suficiente información para que competidores futuros puedan entrar al mercado al vencerse el plazo de protección conferido por la patente, haciendo real el fin del período de comercialización exclusiva.” (18:100-101)
- **Plaguicida:** “cualquier sustancia o mezcla de sustancias destinadas a prevenir, destruir o controlar cualquier plaga, incluyendo los vectores de enfermedades humanas o de los animales, las especies de plantas o animales indeseables que causan perjuicio o que interfieren de cualquier otra forma en la producción, elaboración, almacenamiento, transporte o comercialización de alimentos, productos agrícolas, madera y productos de madera o alimentos para animales, o que pueden administrarse a los *animales para combatir insectos, arácnidos u otras plagas en o sobre sus cuerpos*. El término incluye las sustancias destinadas a utilizarse como reguladoras del crecimiento de las plantas, defoliantes, desecantes, agentes para reducir la densidad de fruta o agentes para proteger el producto contra la deterioración durante el almacenamiento y transporte.” (18:6)
- **Fertilizante:** es un tipo de sustancia o denominado nutrientes, en formas químicas saludables y asimilables por las raíces de las plantas, para mantener o incrementar el contenido de estos elementos en el suelo. Las plantas no necesitan compuestos complejos del tipo de las vitaminas o los aminoácidos, esenciales en la nutrición humana, pues sintetizan todo lo que precisan. Sólo exigen una docena de elementos químicos, que deben presentarse en una forma que la planta pueda absorber.

- **Herbicida:** es un producto fitosanitario utilizado para eliminar plantas indeseadas. Algunos actúan interfiriendo con el crecimiento de las malas hierbas y se basan frecuentemente en las hormonas de las plantas.
- **Insecticida:** es un compuesto químico utilizado para matar insectos. El origen etimológico de la palabra insecticida derivada del latín y significa literalmente matar insectos. Es un tipo de biocida.
- **Fungicida:** son sustancias tóxicas que se emplean para impedir el crecimiento o eliminar los hongos y mohos perjudiciales para las plantas, los animales o el hombre. Todo fungicida, por más eficaz que sea, si se utiliza en exceso puede causar daños fisiológicos a la planta.
- **Fitohormonas:** también llamadas hormonas vegetales son sustancias producidas por células vegetales en sitios estratégicos de la planta y estas hormonas vegetales son capaces de regular de manera predominante los fenómenos fisiológicos de las plantas. Pueden actuar en el propio tejido donde se generan o bien a largas distancias, mediante transporte a través de los vasos xilemáticos y floemáticos.
- **Registro:** “proceso por el que la autoridad nacional o regional responsable aprueba la venta y utilización de un plaguicida, previa evaluación integral de datos científicos que demuestren que el producto es efectivo para el fin a que se destina y no entraña un riesgo inaceptable para la salud humana, animal ni para el ambiente.” (22:7)

En efecto, el registro pretende imponer al estado la potestad y el deber de controlar el comercio de agroquímicos, verificando el nivel de riesgos de cara a la protección del ambiente y la salud. La autorización para la comercialización no debe por tanto ser un proceso automático, sino un proceso real de evaluación integral del producto que se pretende liberar en el medio ambiente. El registro también debe contemplar la eficacia del producto y que éste no afecte el cultivo en el cual se va a recomendar su aplicación.

1.7 EMPRESA AGROQUÍMICA

En un sentido amplio, la empresa agroquímica “es una unidad de decisión que combina conocimiento e información, recursos naturales, recursos humanos y de capital para producir bienes, de origen vegetal o servicios, para un mercado determinado y dentro de una operación rentable y sostenible”. (29:2)

1.7.1 Objetivos de la empresa agroquímica

Entre los principales objetivos de una empresa agroquímica se encuentran los siguientes:

- Promover el uso de fertilizantes para propiciar el mejoramiento de las condiciones agrícolas, satisfaciendo así las necesidades nutricionales de las plantas y disminuir la pérdida de cosechas.
- Promover el adecuado uso de agroquímicos, los cuales son utilizados para evitar la propagación de plagas que dañan las cosechas. El adecuado uso y manejo para evitar los problemas de intoxicaciones.
- Organizar a pequeños distribuidores para tener una presencia más profunda en las diferentes áreas del país, así como para conocer las necesidades directas de los diferentes productores.

Estas empresas son constituidas con la finalidad de prestar servicios especializados al sector agroalimentario. Mediante acercamientos con este sector y con su cultura agrícola, lo cual permite conocer la realidad y abordar los problemas de una forma práctica y eficaz, ya que se está ante un nuevo modelo de agricultura, que tiene en cuenta las demandas de los consumidores, que están preocupados no sólo por una mayor seguridad alimentaria, sino también por el impacto ambiental y social de la producción agrícola.

1.7 EMPRESA AGROQUÍMICA

En un sentido amplio, la empresa agroquímica “es una unidad de decisión que combina conocimiento e información, recursos naturales, recursos humanos y de capital para producir bienes, de origen vegetal o servicios, para un mercado determinado y dentro de una operación rentable y sostenible”. (29:2)

1.7.1 Objetivos de la empresa agroquímica

Entre los principales objetivos de una empresa agroquímica se encuentran los siguientes:

- Promover el uso de fertilizantes para propiciar el mejoramiento de las condiciones agrícolas, satisfaciendo así las necesidades nutricionales de las plantas y disminuir la pérdida de cosechas.
- Promover el adecuado uso de agroquímicos, los cuales son utilizados para evitar la propagación de plagas que dañan las cosechas. El adecuado uso y manejo para evitar los problemas de intoxicaciones.
- Organizar a pequeños distribuidores para tener una presencia más profunda en las diferentes áreas del país, así como para conocer las necesidades directas de los diferentes productores.

Estas empresas son constituidas con la finalidad de prestar servicios especializados al sector agroalimentario. Mediante acercamientos con este sector y con su cultura agrícola, lo cual permite conocer la realidad y abordar los problemas de una forma práctica y eficaz, ya que se está ante un nuevo modelo de agricultura, que tiene en cuenta las demandas de los consumidores, que están preocupados no sólo por una mayor seguridad alimentaria, sino también por el impacto ambiental y social de la producción agrícola.

1.8 MARCO LEGAL

Las empresas comercializadoras de agroquímicos, debido a sus diversas relaciones jurídicas que conforman su funcionamiento, están reguladas por leyes de diferente orden, como cualquier empresa le afectan disposiciones de carácter mercantil, fiscal, laboral, administrativo y entes reguladores. Con el propósito de conocer el ambiente del giro del negocio de la entidad se necesita comprender el marco legal y regulatorio, debido a que tiene un efecto fundamental en las operaciones de la entidad, dentro de las disposiciones legales se incluyen las siguientes:

1.8.1 Código de Comercio Decreto 2-70 Constitución de la República de Guatemala

El Código de Comercio establece en el artículo 14 que toda sociedad mercantil deberá estar inscrita en el Registro Mercantil, mediante un nombre que será su razón social y se regirán por las estipulaciones de su escritura constitutiva (Artículos 15 y 26).

Deberán tener una reserva legal, de las utilidades netas de cada ejercicio de toda sociedad, deberá separarse anualmente el 5% como mínimo (Artículo 36).

“Artículo 368.- (Reformado por el Artículo 01 del Decreto 40-99 del Congreso de la República). Contabilidad y registros indispensables. Los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados.” (4:116)

1.8.2 Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA)

En Guatemala el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, es el ente fiscalizador como se indica en la Ley de Sanidad Animal y Vegetal, Decreto número 36-98 del Congreso de la República, así como la aplicación del Reglamento para el registro de personas individuales o jurídicas interesadas en

realizar actividades vinculadas con insumos para uso agrícola y para el registro, renovación, importación, retorno y exportación de los mismos, según Acuerdo Ministerial No. 00631 del 27 de abril 2001.

Como se indica en el Artículo 14 de la Ley de Sanidad Animal y Vegetal, “Corresponde al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, ejecutar y coordinar acciones para el establecimiento, aplicación de normas y procedimientos, control de insumos para uso agrícola, registro, supervisión, y control de los establecimientos que los importen, produzcan, formulen, distribuyan o expendan, de conformidad con lo que establece el Código de Salud y el reglamento de esta ley.” (9:9)

“Toda empresa individual o jurídica interesada en importar, exportar, fabricar, producir, mezclar, maquilar, formular, envasar, reenvasar, empacar, reempacar, almacenar, comercializar, distribuir y expender insumos para uso agrícola, debe de llenar los requisitos que se indican en el Título II, Capítulo I “Requisitos de Registro y Renovación de personas individuales o jurídicas” del Reglamento de Registros”. (19:6)

Por la actividad comercial de las empresas, se debe de considerar lo estipulado en el Título II, capítulo III “Registro de insumos para uso agrícola con fines comerciales” del Reglamento de Registro.” (19:9)

Dentro del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación existe la Unidad de Normas y Regulaciones (UNR) la cual es la unidad encargada de recopilar, codificar, elaborar, proponer, divulgar y vigilar las normas y reglamentos, relativos, a la producción y el comercio de insumos, productos agropecuarios, forestales por medio de la coordinación intersectorial, en el marco de la normativa nacional e internacional de observancia para productores, exportadores e importadores vinculados al sector.

Esta unidad presta los servicios de Certificación de Semillas, Licencias Sanitarias de Funcionamiento, Importación y Exportaciones, Registro Genealógico, registro de Empresas e Insumos Agropecuarios, Laboratorios de Diagnóstico.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación creó el Acuerdo Gubernativo No. 746-93 "Reglamento sobre abonos y fertilizantes de uso agrícola, su registro, importación, exportación, formulación, reenvase, almacenamiento y comercialización." Teniendo como objetivo regular lo referente a productos destinados para uso agrícola.

En él se indica que cualquier fertilizante previo a su importación deberá estar registrado en la Dirección Técnica de Sanidad Vegetal de la Dirección General de Servicios Agrícolas, del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.

Siendo la Dirección Técnica la dependencia responsable de llevar el registro y control de las personas que se dediquen a importar y comercializar abonos y fertilizantes.

"El incumplimiento de cualquier disposición prescrita en dicho reglamento y en las normas específicas que tiene establecidas la Dirección Técnica sobre la materia, será objeto de decomiso del producto, así como las sanciones establecidas en la Ley de Sanidad Animal y Vegetal Decreto No. 36-98 en su Capítulo Único Artículos del 36 al 48." (9:16)

Dicho Ministerio cuenta con el apoyo directo de la Asociación del Gremio Químico Agrícola (AGREQUIMA), entidad que registra a las empresas cuya actividad comercial es la importación de materias primas o producto terminado, producción, empaque, distribución, almacenaje, comercialización de productos y subproductos destinados para la prevención, diagnóstico, control y erradicación de las enfermedades y plagas de los animales, vegetales, especies forestales e hidrobiológicos.

1.8.3 Código Tributario

Todo sujeto deberá ser el responsable del pago de tributos; una vez la Superintendencia de Administración Tributaria establezca que existe una obligación tributaria deberá cumplirse y calcularse de acuerdo a la base imponible, Artículos 18,103. El hecho generador o hecho imponible es el que establece la ley para tipificar el tributo u origina la obligación tributaria (Artículo 31).

Toda empresa que incurra en una omisión de sus impuestos a la Superintendencia de Administración Tributaria, ésta podrá emitir el cierre temporal de la empresa (Artículo 86).

1.8.4 Ley de Actualización Tributaria Decreto 10-2012

En la presente sección se analizan los aspectos relacionados con la nueva normativa aplicable al impuesto sobre la renta, establecida en el libro I, de la Ley de Actualización Tributaria; esto debido a que el artículo 180, deroga la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92 y sus reformas.

La Ley de Actualización Tributaria, decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales y jurídicas, independientemente de su nacionalidad o residencia, así como cualquier patrimonio, ente o bien que especifique esta ley.

Las empresas de agroquímicos generan una renta de fuente guatemalteca lo que significa que genera un ingreso por tanto el Artículo 4, establece que deberá estar afecta al pago del mismo; pero cabe mencionar que existen estrategias o políticas claras en relación a los tributos, que puede aprovechar esas ventajas fiscales que la ley permite, como costos deducibles; esto permite que la empresa determine el tipo de régimen tributario que mejor le convenga como lo establece los Artículos 38, 39,72 y de la Reforma Fiscal Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala.

Son rentas exentas, las que obtengan los entes destinados exclusivamente a fines no lucrativos y que en ningún caso distribuyan, directa o indirectamente, utilidades o bienes entre sus integrantes; las entidades que tengan por objeto la beneficencia, asistencia o el servicio social, actividades culturales, entre otras, contenidas en el Artículo 11.- Rentas Exentas, de la Ley de Actualización Tributaria.

El Artículo 19 establece que los contribuyentes inscritos en el Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas, deben determinar su renta imponible, deduciendo de su renta bruta las rentas exentas y los costos y gastos deducibles, y deberán sumar los costos y gastos necesarios para la generación de rentas exentas. Mientras que los contribuyentes que opten por el Régimen Simplificado se deberán apegar a lo establecido en el Artículo 43, y determinarán su renta imponible deduciendo de su renta bruta las rentas exentas.

1.8.5 Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92 y sus Reformas

Se consideran como contribuyentes del Impuesto al Valor Agregado –IVA- toda persona individual o jurídica que realice en el territorio nacional, en forma habitual o periódica, actos gravados según lo establecido en esta ley.

Las empresas comercializadoras de agroquímicos no están exentas al pago del IVA que es del 12% según el Artículo 10; debido a que la ley establece que media vez existe una compra, venta, prestación de servicio ya se considera como hecho generador , es decir genera una renta afecta (Artículo 3).

Este impuesto deberá declararlo y pagarlo dentro del mes calendario siguiente al del vencimiento, en cualquier agencia bancaria del sistema (Artículos 40,41).

“En venta de bienes muebles, las facturas, notas de débito y notas de crédito, deberán ser emitidas y proporcionadas al adquirente o comprador, en el

momento de la entrega real de los bienes, en el caso de la prestación de servicios, deberán ser emitidas en el mismo momento en que se reciba la numeración”. (6:40)

“Artículo 36.- (Reformado por el Artículo 6 del Decreto 62-2001 del Congreso de la República). Obligación de autorizar documentos. Los contribuyentes para documentar sus operaciones de venta o prestación de servicios, deben obtener autorización previa de la Administración Tributaria para el uso de facturas, notas de débito y notas de crédito, según corresponda.” (6:40)

Deberá llevar la empresa los libros de compras, ventas independientemente de los que establece el Código de Comercio (Artículo 37).

1.8.6 Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto 73-2008 y sus Reformas

Esta ley establece un impuesto de solidaridad al realizar actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional por personas individuales o jurídicas, entes o patrimonios que obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.

“Artículo 7.- Base Imponible. La base imponible de este impuesto la constituye la que sea mayor entre:

- La cuarta parte del monto del activo neto; o,
- La cuarta parte de los ingresos brutos.

En el caso de los contribuyentes cuyo activo neto sea más de (4) veces sus ingresos brutos, aplicarán la base imponible establecida en la literal (b) del párrafo anterior.” (7:04)

El tipo impositivo de este impuesto es del uno por ciento (1%), el período impositivo es trimestral y debe pagarse dentro del mes inmediato siguiente a la finalización de cada trimestre calendario.

1.8.7 Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria

“La Asociación del Gremio Químico Agrícola, considera dentro de sus documentos de apoyo para la dirección de sus asociados, el Documento basado en la directriz armonizada y aprobada por el Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria (OIRSA), que establece los requisitos técnicos para el registro del ingrediente activo (materia prima) y de registro comercial de plaguicidas químicos formulados de uso agrícola”. (21:3)

“Para los efectos de esta directriz, el Artículo 1 considera las siguientes definiciones:

Almacenamiento: Acción de almacenar, reunir, conservar, guardar o depositar plaguicidas en bodegas, almacenes, aduanas o vehículos bajo las condiciones estipuladas en esta directriz.

Comisión: comisión Nacional Asesora. Grupo interinstitucional para el asesoramiento en materia de plaguicidas.

Datos de Registro: todos aquellos requisitos solicitados por una autoridad nacional competente (ANC), que impliquen un esfuerzo técnico - científico, necesarios para el proceso de autorización previa de un producto.

Importador: persona natural o jurídica que importe plaguicidas agrícolas, materias primas e inertes y sustancias afines que se ajusten a las disposiciones de esta directriz.

Libro de Inscripciones: libro legalmente constituido por el Ministerio donde se asienta el registro aprobado de un plaguicida. Deberá constar el número de registro, fecha, marca, nombre genérico del plaguicida, titular del registro y el fabricante.

Marca Comercial: nombre con el cual se identifica un plaguicida determinado para su comercialización.

Nombre Genérico o Común: nombre del plaguicida, aprobado por algún organismo de Estandarización Internacional.

Nombre Químico: se refiere al nombre científico de la molécula del ingrediente activo de un plaguicida, aprobado por algún organismo de Estandarización Internacional.

Permiso Especial de Experimentación: permiso concedido por el Ministerio a una persona natural o jurídica, mediante el cual se le autoriza para llevar a cabo ensayos, investigación, experimentación con productos químicos agrícolas, para el combate de plagas de plantas.

Persona Jurídica: entidad capaz de derechos y obligaciones aunque no tiene existencia individual física; como las corporaciones, asociaciones, sociedades.

Persona Natural: individuo. Sujeto de derecho.

Plaguicida: cualquier sustancia o mezcla de sustancias destinadas a prevenir, destruir o controlar cualesquier plagas que causen perjuicio o que interfieren de cualquier otra forma en la producción, elaboración, almacenamiento, transporte o comercialización de alimentos, productos agrícolas, madera y productos de maderas, o alimentos para animales, o que pueden aplicarse a los animales para combatir insectos, arácnidos u otros parásitos externos. El término también incluye las sustancias destinadas a utilizarse como reguladores del crecimiento de las plantas, defoliantes, desecantes, y las sustancias aplicadas a los cultivos antes o después de la cosecha para proteger el producto contra el deterioro durante el almacenamiento y transporte.

Plaguicida Formulado: sustancia comercial que ha sido preparada siguiendo las normas de calidad establecidas.

Regente: profesional en ciencias agrícolas, que de conformidad con las leyes vigentes, asume la responsabilidad técnica de los que requieran sus servicios.

Registro: procedimiento legal mediante el cual todo plaguicida formulado, producto técnico o coadyuvante es autorizado por los Ministerios para su venta y uso, de acuerdo a lo establecido en esta directriz.

Registrante: persona física o jurídica que solicita a la Autoridad Nacional Competente (ANC) la autorización de un registro sanitario de un plaguicida formulado, producto técnico o coadyuvante.

Sello de Garantía: sello, marchamo, marbete, tapa de seguridad o cualquier otro sistema de sellado de envase, que garantice la identidad y la originalidad del plaguicida.” (21:4)

1.8.8 Registro Mercantil

Es una institución que tiene la misión de registrar, certificar y dar seguridad jurídica a todos los actos mercantiles que realicen personas individuales o jurídicas en Guatemala. Es una entidad donde se efectúa tanto la inscripción de los comerciantes legalmente obligados a hacerlo, como de los auxiliares de comercio, hechos y relaciones jurídicas especificados por la ley.

El artículo 333 y 334 del Código de Comercio establecen que es obligatorio llevar los libros que los artículos indican y la inscripción de comerciantes individuales, auxiliares de comercio y de empresas y de establecimientos mercantiles, deberá solicitarse dentro de un mes de haberse constituido como tales o de haberse abierto la empresa o establecimiento.

CAPÍTULO II

DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS

2.1 DEFINICIÓN DE CRÉDITO

“Crédito es la confianza dada o recibida a cambio de un valor. El crédito coloca una obligación a pagar por el comprador y da el derecho de pago al vendedor. La palabra “Crédito” significa una transacción a crédito, crédito establecido o un instrumento de crédito. El crédito es usado como un medio de cambio y como un agente de producción. Da flexibilidad a la oferta y la demanda, hace más productivo al capital, acelera la producción y la distribución, aumenta el volumen de los negocios, facilita la transferencia de dinero y sirve para elevar el nivel de manejo de los negocios”. (32:2)

“Es el poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada a futuro”. (17:26)

También se puede definir como el permiso que otorga el comerciante a su cliente, para que haga uso de su capital durante un tiempo determinado.

Otra definición puede ser: “Como una prerrogativa de comprar ahora y pagar en una fecha futura.” (17:27)

En la actualidad es un sistema moderno de comercialización mediante el cual una persona o entidad asume un compromiso de pago futuro (deudor) por la aceptación de un bien o servicio ante otra persona o entidad (acreedor); el cual los pagos de las mercancías se aplazan a través del uso general de documentos negociables.

2.1.1 Condiciones de crédito

“Las condiciones de crédito, regularmente usadas en contratación mercantil, se agrupan en cinco clases: pagos por adelantado, plazos para pagar contado,

plazos para pedidos individuales, plazos para pedidos por bulto o globales y consignaciones. La práctica de la contratación mercantil en campo de los depósitos, extensión de crédito posfechando la cuenta y anticipo, no son condiciones regulares de venta pero pueden modificar cualquiera de ellas". (32:10)

2.1.2 Objetivos del crédito

Las empresas comercializadoras establecen sus objetivos que intentan lograr dentro de ciertos períodos, los objetivos más comunes que utilizan para otorgar créditos son:

- Lograr el mayor volumen de ventas, se espera que el aumento en los gastos de la cobranza y de las cuentas incobrables se vea disminuido con el incremento esperado en la utilidad de las ventas al crédito.
- Buscar la optimización de las ventas, pero controlando el cobro, esto se logra con un otorgamiento, políticas y procedimientos adecuados.
- Maximizar la seguridad financiera de la empresa, para lograr éste punto, se debe establecer políticas, procedimientos y controles rígidos, tanto en el otorgamiento del crédito como en la cobranza.

"La empresa deberá emplear el crédito como un medio para nivelar la rentabilidad con la liquidez, es decir, si concede mucho crédito, la rentabilidad de la empresa aumentará, pero disminuirá la liquidez, porque el efectivo se encuentra en manos de los clientes y viceversa, al disminuir el crédito, aumenta la liquidez, disminuye las ventas y por consecuencia la utilidad". (2:14)

2.2 DEFINICIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

"Cuentas por cobrar son todos los derechos de cobro de una entidad convertibles en dinero, mercaderías y/o servicios. En las cuentas por cobrar se incluyen actividades que realiza una entidad para la recuperación del precio de

los productos y/o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso del crédito”. (14:23)

“En las cuentas por cobrar se incluyen actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos y/o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso del crédito”. (14:23)

Por lo tanto, las cuentas por cobrar son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios.

Las cuentas por cobrar, desde los diferentes puntos de vista

- **Las cuentas por cobrar desde el punto de vista contable**

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

- ✓ Entre la empresa y sus empleados o accionistas
- ✓ Compañías relacionadas
- ✓ Depósitos reembolsables
- ✓ Reclamaciones por pérdidas o daños
- ✓ Anticipos dados para compra de mercancías
- ✓ Cobros al gobierno por devoluciones de impuestos
- ✓ En general cualquier derecho a cobrar no proveniente de una venta a crédito de bienes o servicios

- **Las cuentas por cobrar desde el punto de vista administrativo**

Las cuentas por cobrar clientes, son el total de créditos a corto plazo, otorgados *que aún no son recuperados, representan un eficiente indicador de la gestión*

administrativa de un negocio, o en su departamento de crédito en materia de crédito y cobranzas al hacerse un análisis de ellas. Un negocio se ayuda mejor así mismo cuando sirve mejor a su clientela en los productos y servicios que ofrece.

- **Las cuentas por cobrar desde el punto de vista financiero**

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

(32:4)

2.2.1 Clasificación de las cuentas por cobrar de acuerdo a su exigibilidad

- Corto Plazo: son aquellas cuyo vencimiento es dentro de un plazo no mayor de un año posterior a la fecha del balance de situación general. Deben presentarse como un activo corriente.
- Largo Plazo: son aquellas cuentas con vencimiento a más de un año. Deben presentarse como un activo no corriente dentro del Balance de Situación Financiera.

2.2.2 Exigibilidad de las cuentas por cobrar

La concesión de los créditos debe hacerse en períodos sumamente cortos, y es importante contar con políticas de crédito estrictas al igual de los procedimientos de cobranza. Esto contribuye a la reducción en las pérdidas en cuentas de cobros dudosos e incobrables. Pero a su vez, este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

2.3 DEFINICIÓN DE COBRO

Se puede definir el cobro, como lo indica Gitman: "Consiste en los procedimientos para recuperar las cuentas por cobrar." (12:121)

Según Manuel Ossorio el cobro es: "Cobranza, percepción de lo adeudado." (23:171)

En síntesis no es más que el simple hecho de recaudar o recuperar un monto o un bien anteriormente proveído a un tercero, el cual por diferentes motivos ha llegado a deber, muchas veces por atraso o irresponsabilidad de este último, por consiguiente pagar se le dificulta y es cuando se llega a tener la medida de hacer una visita, una llamada o una atención por escrito haciendo ver su morosidad o en el intento de obtener el reconocimiento de la deuda, el cual se espera recuperar a la brevedad posible, más cuando el obligado se ha atrasado y la negativa de pago se efectúa la acción que se reconoce como cobro: palabra que lleva como único objetivo recuperar lo vendido, obtener lo prestado de buena manera.

2.4 DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS

"Es el responsable de liquidar las cuentas por cobrar de sus clientes, es decir de recuperar el importe total de las ventas al crédito que la empresa realiza. Por ende, es uno de los entes más importantes de cada empresa, ya que vela por la liquidez de la misma, al reinyectar de nuevo el capital invertido en las operaciones de crédito". (31:03)

"Es responsable por el mantenimiento de un alto nivel de calidad de cartera al vender a clientes que representen niveles de riesgo prudentes. Es su responsabilidad el no asumir riesgos innecesarios y velar por que los pagos sean realizados de conformidad con los términos de ventas. Informará al departamento de ventas acerca de clientes que representen situaciones de riesgo y realizará esfuerzos para limitar su exposición en esta área." (3:4)

Un departamento de créditos y cobros se encarga de resolver acerca de la autorización, control y recuperación de los créditos y cómo mantener la mejor relación con los clientes de la empresa.

En las empresas comercializadoras, el departamento de créditos y cobros tiene un papel muy determinante, en las cuentas por cobrar ya que representan un alto porcentaje del activo circulante. Debido a que en el mercado el crédito es factor de competencia, debe manejarse con estricto cuidado a fin de no generar problemas de liquidez.

2.4.1 Objetivo y Funciones del Departamento de Créditos y Cobros

El objetivo principal del departamento de crédito es minimizar el riesgo en las operaciones de crédito a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta

Las funciones específicas más comunes de un departamento de créditos y cobros son:

- **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.
- **Estudios de los Estados Financieros e información anexa:** es recomendable proveerse de información económico financiera del cliente para tener una mejor posición en la decisión de otorgar el crédito. Para personas jurídicas es indispensable analizar los estados financieros, lo que nos permitirá considerarlo como un buen crédito o en caso extremo, desaprobarlo.
- **Gestión efectiva de la cobranza:** las gestiones de cobranza, deberán realizarse con los clientes que se muestran un tanto difíciles en sus pagos, se debe tener en cuenta el motivo de dicho atraso y el jefe de créditos deberá

considerar las medidas que se tomarán en caso de continuar el atraso (negociación).

Estas gestiones son muy importantes, y dan buenos resultados para la recuperación de la deuda registrada en los documentos vencidos.

- **Informes a Gerencia:** deberá presentar informes a Gerencia General, Financiera, Gerentes de Ventas referentes a los créditos solicitados, los montos, si fueron aprobados o desaprobados, así como el número de clientes que los solicitarán, complementado éste con el informe que deberá pasar cada fin de mes con las cuentas en movimiento, que se tienen en cartera en la selección de cobranzas, cartera morosa, y análisis de estas en cuanto al atraso.
- **Control de personal a su cargo:** como jefe del departamento de créditos y cobros, está en la obligación de supervisar al personal a cargo, haciendo cumplir las normas y reglamentos establecidos por la empresa sobre el particular.
- **Determinación de malas deudas:** en todo negocio, el riesgo de otorgar créditos ha ocasionado el nacimiento de malas deudas (cartera pesada) que escapan a cualquier control interno e implementado, y 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 alguna de cobranzas por considerarlos malos deudores.
- **Control de operación y arqueo de documentos:** uno de los fundamentos del control interno dentro del departamento de cobranzas, es el de practicar arqueos de documentos, que nos permitan establecer con exactitud las cifras de las cuentas de cada cliente,

Podemos sintetizar el control de operaciones y el arqueo de los documentos en los siguientes puntos:

- ✓ Facturas
- ✓ Notas de crédito
- ✓ Notas de débito
- ✓ Recibos de caja

- ✓ Recibos provisionales
- ✓ Cheques posfechados
- ✓ Documentos en poder del gestor judicial

2.4.2 Estructura y Organización del Departamento de Créditos y Cobros

Para implementar el buen funcionamiento de las operaciones de un departamento créditos y cobros en la empresa, se requiere implementar un sistema operativo de métodos y procedimientos dentro de la estructura orgánica de la empresa. Este funcionamiento deberá tener el interés mayoritario de quienes dirigen la organización y sobre todo del responsable de la gestión de créditos y cobros ya que la administración del crédito y del cobro se ha elevado a la categoría de un profesional con sus responsabilidades y ética propia, dando una imagen de modernización, importancia y alta performance dentro de la empresa.

La forma como estén organizadas las actividades de crédito y cobranzas. Así como las funciones relacionadas con ellas, van a depender del volumen de operaciones y del número de clientes que necesite controlar la empresa.

En la medida que una empresa crece, y de acuerdo al volumen de clientes y transacciones que va adquiriendo puede agrupar estas actividades en divisiones que pueden adoptar diferentes denominaciones tales como: Departamento de Crédito, Departamento de Créditos y Cobranzas, Sección de Crédito y Cobranzas.

2.4.2.1 Comité de crédito

- **Objetivo:** velar por el cumplimiento de las normas y políticas de crédito y cartera vigentes, mediante el adecuado otorgamiento del crédito, la evaluación del comportamiento de la cartera y la implementación de las acciones necesarias para garantizar su oportuna recuperación.

- **Funciones básicas:** evaluar los índices de rotación de cartera de la empresa con el objeto de implementar programas que garanticen el logro de las metas definidas por la Gerencia Financiera y Gerencia General.
 - ✓ Analizar la cartera vencida, su rotación por clientes y diseñar estrategias de recuperación.
 - ✓ Hacer seguimiento a la cartera en poder de abogados y a la cartera con atraso en su cobro.
 - ✓ Establecer las normas para manejo de la cartera y velar por el adecuado control de la gestión de cobranza.
 - ✓ Conocer y aprobar las desviaciones a las políticas de crédito, evaluar el incumplimiento de las políticas y procedimientos, y establecer sanciones.
 - ✓ Control y análisis general de la cartera y decisiones sobre:
 - Baja de cuentas incobrables.
 - Trámites judiciales por recuperación de cartera.
 - Postergaciones de fecha, pago de cobranzas.
 - ✓ Estudiar los casos críticos que se presenten, en forma oportuna, clara y detallada, para concertar acciones específicas.
 - ✓ Verificar que las acciones registradas en las actas del Comité de Crédito se lleven a cabo oportunamente y se ajusten a las políticas definidas por la empresa, ordenando las acciones correctivas que a este respecto se consideren.
 - ✓ Determinar la cancelación definitiva de límites de crédito para aquellos clientes que registren un incumplimiento sistemático de sus obligaciones.
 - ✓ Determinar el costo financiero del mantenimiento de la cartera y su incidencia en el resultado del ejercicio.
- **Integrantes:**
 - ✓ Gerente General.
 - ✓ Gerente Financiero.
 - ✓ El Jefe de Créditos.

El Jefe de Créditos será el encargado de preparar la información necesaria para el Comité y actuará como Secretario del Comité.

- **Periodicidad:** el Comité de Crédito se reunirá mensualmente
- **Actas:** el Secretario del Comité elaborará un acta resumen de cada reunión, en la que quedará los puntos aprobados por el comité en la reunión, entre los que se pueden mencionar las metas a alcanzar durante el mes, estrategias en la recuperación de la cartera vencida, las acciones correctivas para la misma, revisión de límites de crédito a clientes morosos, etc.

El original de las actas las tendrá bajo responsabilidad el Jefe de Créditos, la que se revisará previa a la agenda a discutir de la reunión posterior, verificando si se cumplieron los puntos discutidos anteriormente.

2.4.2.2 Jefe de Créditos y Cobros:

Tendrá a cargo las funciones inherentes asignadas a su cargo, velará por que se dé cumplimiento a las políticas y disposiciones emitidas por Gerencia General.

El jefe de créditos y cobros reporta a Gerente Financiero y coordinará con las jefaturas de los departamentos relacionados.

Coordinará con los departamentos que intervienen para cumplir con el proceso de facturación.

- **Responsabilidades:**

El jefe de créditos y cobros es responsable de organizar, supervisar y controlar el envío inmediato y oportuno de los rubros de cuentas por cobrar, y por ende de los resultados obtenidos por la gestión realizada para reportar a Gerencia Financiera.

- **Funciones:**

- ✓ Organizar, supervisar y controlar el envío inmediato y oportuno de las cuentas por cobrar a todos los usuarios de ventas de la Empresa ABC, S.A. (Vendedores, bodegas, gerencias de ventas).
- ✓ Gestionar la recuperación de los créditos emitidos en el perímetro de la capital.
- ✓ Intensificar la gestión de cobro en el área regional como apoyo de cobro administrativo a la fuerza de ventas.
- ✓ Determinar los procedimientos específicos de control interno, para emisión de facturas, recibos, reportes e informes de tal manera que sean claros.
- ✓ Analizar en forma semanal la recuperación de cartera, y los reportes de cobranzas, a fin de intensificar la gestión de cobro y controlar que se cumplan con los plazos previstos.
- ✓ Emitir informes mensuales de créditos y cobranzas.
- ✓ Realizar seguimiento de los convenios de pago en vigencia, a fin de verificar el cumplimiento de la obligación, hasta la total recuperación y de presentarse inconvenientes, comunicar por escrito a la asesoría jurídica, para que inicie las acciones legales, tendientes a la recuperación de la deuda.
- ✓ Coordinar y supervisar la aplicación de las disposiciones sobre procedimientos y modificaciones emitidas por la Alta Dirección.
- ✓ Documentar convenios de pago, con documentos que respalden el cumplimiento del mismo (cheques, pagarés, letras de cambio.).
- ✓ Analizar la cartera de acuerdo a la antigüedad de la misma y conciliar mensualmente con el departamento de contabilidad las cuentas por cobrar.
- ✓ Atender y calificar peticiones de crédito, a clientes que por razones imponderables y debidamente comprobadas, no pueda realizar la cancelación parcial o total de su cuenta, para solicitar la autorización respectiva, para que el asesor jurídico realice el convenio de pago.

- ✓ Coordinar en forma periódica con el comité de créditos variaciones en directivas o procedimientos.
- ✓ Realizar gestiones tendientes a recuperar valores que adeudan personas o empresas en años anteriores, que no fueron recuperados en su tiempo
- ✓ Evaluación de desempeño del personal perteneciente al departamento.
- ✓ Atención a clientes, para verificar saldos, devoluciones, explicaciones sobre rubros facturados.
- ✓ Actividades relacionadas con el cargo, determinadas por Gerencia Financiera.

2.4.2.3 Asistentes de créditos y cobros

Deberá ejecutar las funciones acordes a su cargo, rendirá cuentas al jefe de créditos y cobros.

- **Responsabilidades:**

Reportará, dependerá y será responsable directamente al jefe de créditos y cobros por el cumplimiento de las funciones asignadas.

- **Funciones**

- ✓ Receptar e ingresar toda la documentación que llega al departamento de créditos y cobros.
- ✓ Emisión de documentos solicitados (recibo de caja, nota de crédito, nota de débito, notas de abono).
- ✓ Distribuir la documentación a los diferentes departamentos de la dirección financiera y de las otras direcciones.
- ✓ Llevar el control de la cartera asignada para cobro.
- ✓ Digitalizar memorándums, informes, actas y otros.
- ✓ Elaboración de documentos derivados de su puesto, emitir cartas de información a clientes, organizar rutas de cobro, organizar y resguardar contraseña de entrega de facturas y cobros.

- ✓ Solicitar autorización de los documentos emitidos. (Notas de débito, notas de crédito)
- ✓ Emisión de reportes.
- ✓ Archivo de documentación.
- ✓ Realizar otras actividades relacionadas con su puesto determinados por el jefe de crédito y cobranzas.

2.4.2.4 Cobradores

Reporta a: Jefe de créditos y cobros

Supervisar: Ninguna persona para supervisión

- **Responsabilidades:**

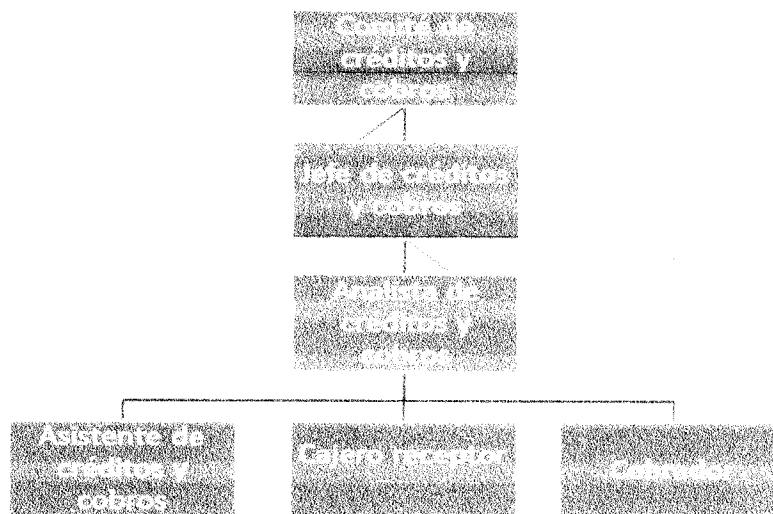
Será responsable de documentación importante la cual deberá custodiar de forma ordenada.

- **Funciones**

- ✓ Entregar facturas y requerir contraseñas
- ✓ Recibir pagos de los clientes y emitir los recibos correspondientes
- ✓ Endosar los cheques al momento de recibirlos
- ✓ Depositar efectivo o cheques recibidos de los clientes inmediatamente al banco o bancos designados
- ✓ Elaborar liquidaciones de caja de acuerdo con los recibos emitidos y depósitos efectuados.

La responsabilidad básica de los cobradores es ir a requerir el cobro a los clientes con base a las contraseñas de pago obtenidas en la entrega de factura.

2.4.2.5 Organigrama estándar del departamento de créditos y cobros



Fuente: Elaboración propia.

2.4.3 Documentos que ejecuta y procesa un departamento de créditos y cobros

2.4.3.1 Solicitud de crédito

Es la carta de presentación como solicitante, dentro de la red de cumplimiento. En ella se definen las condiciones bajo las cuales se está dispuesto a endeudarse: monto, plazo y tasa máxima a pagar.

Impreso que el solicitante de un crédito debe complementar y entregar a la entidad financiera para que ésta determine si puede concedérselo.

2.4.3.2 Contrato legal

Las obligaciones y contratos mercantiles, los encontramos en el Código de Comercio, Capítulo Único, en los Artículos 669 y 707. "Las obligaciones y contratos mercantiles se interpretarán, ejecutarán y cumplirán de conformidad con los principios de verdad sabida y buena fe guardada, a manera de conservar y proteger las rectas y honorables intenciones y deseos de los contratantes, sin limitar con interpretación arbitraria sus efectos naturales". (4:114)

“Por el contrato de suministros una parte se obliga mediante un precio, a realizar a favor de la otra, prestaciones periódicas o continuadas de cosas muebles o servicios”. (4:118)

Los contratos se plasman mediante documentación que representa un convenio denominado contrato legal.

2.4.3.3 Factura contable

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

Las facturas deberán elaborarse sin ningún error, evitando así rechazos y retrasos en los pagos y repercusiones de tipo fiscal. Las facturas deberán tener los requisitos básicos que la ley señala, entre ellas: Nombre de la empresa, tipo y serie de factura, número de factura, nombre y dirección del cliente, descripción del producto, descuentos, inscripción en el Registro mercantil – Patente de Comercio -, Número de Identificación Tributaria – NIT- y resolución de autorización de documentos.

2.4.3.4 Factura Cambiaria

“Es el título de crédito que en la compraventa de mercaderías el vendedor podrá librar y entregar o remitir al comprador y que incorpora un derecho de crédito sobre la totalidad o la parte insoluble de la compraventa. El comprador estará obligado a devolver al vendedor, debidamente aceptada, la factura cambiaria original. No se podrá librar factura cambiaria que no corresponda a una venta efectiva de mercaderías entregadas, real o simbólicamente”. (4:102)

2.4.3.5 Nota de crédito

Este documento lo emite el departamento de créditos y cobros y debe ser operado por un solo auxiliar, coordinado por el jefe de créditos y cobros o sus asistentes.

Este documento se genera en las condiciones siguientes:

- Por anulación de factura que tuviera problemas en cálculos o de impresión
- Por devolución de mercadería por mal estado o dañado
- Descuento o ajuste en los precios
- Se emiten también cuando se hace efectivo el pago de notas de débito

2.4.3.6 Nota de débito:

Al igual dicho documento lo emite el departamento de créditos y cobros y debe ser emitido en las siguientes condiciones:

- Por ajuste en precios de los productos.
- Por ajustes en el monto de facturas emitidas con errores
- Se emiten cuando se rechazan cheques o cuando se tenga que cobrar intereses por mora.
- En el caso de los cheques rechazados, su valor es el del cheque rechazado y su recargo correspondiente

2.4.3.7 Recibo de caja

Es un soporte de contabilidad en el cual constan los ingresos en efectivo o en cheque recaudados por la empresa

Generalmente es un soporte de los abonos parciales o totales de los clientes de una empresa por conceptos diferentes de ventas al contado ya que para ellas el soporte es la factura.

El recibo de caja, siempre se le debe dar al cliente, pero de igual forma se debe archivar una copia en el departamento de créditos y cobros para controlar el correlativo y consultar dudas sobre pagos.

2.4.3.8 Cheque

Es un documento contable de valor en el que la persona que es autorizada para extraer dinero de una cuenta extiende a otra persona una autorización para retirar una determinada cantidad de dinero de su cuenta la cual se expresa en el documento, prescindiendo de la presencia titular de la cuenta bancaria.

Es un título de valor a la orden o al portador y abstracto en virtud del cual una persona, llamada librador, ordena incondicionalmente a una institución de crédito el pago a la vista de una suma de dinero determinada a favor de una tercera persona llamada beneficiario.

2.4.3.9 Cheque rechazado

El cheque rechazado debe protestarse, dentro de los 15 días siguientes al rechazo, según lo establece el artículo 502 y 511 del Código de Comercio.

2.4.3.10 Recibo provisional

Es utilizado cuando se recibe un cheque post fechado a una fecha futura o para control cuando no se tiene recibo de caja posterior hay que emitir el respectivo recibo de caja una vez asegurado los fondos en la cuenta de la empresa.

Custodia y manejo de documentos: incluye facturas, contraseñas, recibos de caja y provisionales, notas de crédito y débito; y contraseñas de pago; por lo general los encargados de custodiar estos documentos son los cobradores telefónicos, quienes tienen que llevar un control de las fichas de vencimiento de las contraseñas de pago para programar la ruta de los cobradores.

2.4.4 Procesos de un Departamento de Créditos y Cobros

2.4.4.1 Otorgamiento de crédito

Principios básicos para evaluación de créditos:

Siempre hay que tener presente dos aspectos para la evaluación de créditos

- **Propósito del crédito:** Destino, adonde va a recaer el producto
- **Análisis del crédito:** Evaluar si el solicitante es sujeto de crédito.

La evaluación de los créditos y su otorgamiento se fija siempre a través de un área o departamento de créditos y cobranzas el cual tendrá algunas funciones específicas dentro de la organización o empresa.

2.4.4.1.1 Análisis de crédito

El análisis de créditos se considera un arte ya que no hay esquemas rígidos y que por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del analista de crédito, sin embargo es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de crédito, y complementarla con una buena experiencia y un buen criterio, así mismo es necesario contar con la información necesaria y suficiente que nos permita minimizar el número de incógnitas para poder tomar la decisión correcta.

a) Aspectos necesarios en el análisis de crédito

La disponibilidad de información para evaluar un crédito a una empresa, se deberá tener presente la calidad de información con la que se dispuso para ello, por eso es importante la primera entrevista así contemplar aspectos cualitativos (honorabilidad, administración, competencia) y cuantitativos (balances, estado de pérdidas y ganancias, flujo de caja)

Nunca será posible obtener el 100% de la información que uno quisiera, pero lo que no puede ser es que se omita información que son fáciles de obtener tales como:

Análisis del sector a donde pertenece la empresa solicitante

- Información de proveedores
- Tipo de empresa solicitante del crédito (SRL, S.A., empresas familiares)
- Centrales de riesgo
- La decisión de crédito definitiva es prever si un cliente podrá pagar o no en determinadas condiciones.

Análisis de las cuentas del balance

- Cuentas comerciales por cobrar
- Inventario
- Activo fijo
- Obligaciones bancarias
- Obligaciones comerciales
- Otras fuentes de información

2.4.4.1.2 Requisitos básicos de Solicitud de crédito

Toda solicitud de crédito presentada por los clientes, deberá hacerse en formulario autorizado por la empresa y adjuntar la documentación requerida a continuación.

- Solicitud de Crédito con la información general del cliente (formato sellado y firmado por el propietario o representante legal)
- Estados financieros de los últimos tres períodos contables, auditados para personas jurídicas
- Fotocopia de estado de cuenta bancaria de los últimos tres meses
- Fotocopia de la patente de comercio
- Fotocopia de la licencia sanitaria
- Fotocopia del nombramiento del representante legal
- Fotocopia del carné de identificación tributaria (N. I. T.)
- Confirmación de referencias comerciales
- Nombre de funcionarios responsables de la aprobación del crédito
- Análisis financiero realizado por el departamento de créditos

2.4.4.1.3 Condiciones de crédito

Estas condiciones son los lineamientos que deben cumplirse en el tiempo que se mantenga la relación comercial con el cliente, tomando en cuenta la clasificación del mismo dentro de su potencial de compra.

- Plazo de pago: 30, 60, 90 o más días, después de haber recibido el producto. Toda cuenta que exceda estos límites de tiempo, es considerada morosa.
- La no cancelación de su compromiso en el tiempo establecido en la factura comercial, se le recargará un porcentaje de interés monetario sobre el saldo mensual. Este porcentaje será asignado por la Gerencia General.
- El Departamento de Créditos tiene la responsabilidad verificar que estas condiciones se cumplan, revisando periódicamente los vencimientos de las facturas de acuerdo al plazo establecido, por medio del análisis de antigüedad de saldos. Deberá reportar el comportamiento del pago de los clientes a Gerencia Financiera para que se tomen las decisiones para la recuperación de la cartera.

2.4.4.1.4 Control sobre la concesión de crédito

Tomando en consideración los objetivos de la administración hasta el establecimiento de criterios básicos para otorgar o rechazar créditos, tomando en cuenta las siguientes bases para el control de las adquisiciones de cuentas por cobrar:

- El riesgo máximo que la empresa está dispuesta a aceptar y el rendimiento que exige esta para sus operaciones.
- Si los clientes seleccionados han sido los que realmente merecían la concesión del crédito de acuerdo con la investigación realizada por los solicitantes de crédito.
- Qué criterios se tomaron en cuenta para juzgar el valor del crédito de los solicitantes.
- Si se han aceptado solicitudes de crédito que debían ser rechazadas o si han rechazado solicitudes que debían ser aceptadas.

Las consecuencias de las políticas de crédito utilizadas se reflejan en la actividad de cobranza. Si las actividades y normas crediticias son flojas o liberales, la presión se refleja en el departamento de cobranzas para acelerar el flujo de fondos provenientes de las cuentas por cobrar.

- Plazo de pago: 30, 60, 90 o más días, después de haber recibido el producto. Toda cuenta que exceda estos límites de tiempo, es considerada morosa.
- La no cancelación de su compromiso en el tiempo establecido en la factura comercial, se le recargará un porcentaje de interés monetario sobre el saldo mensual. Este porcentaje será asignado por la Gerencia General.
- El Departamento de Créditos tiene la responsabilidad verificar que estas condiciones se cumplan, revisando periódicamente los vencimientos de las facturas de acuerdo al plazo establecido, por medio del análisis de antigüedad de saldos. Deberá reportar el comportamiento del pago de los clientes a Gerencia Financiera para que se tomen las decisiones para la recuperación de la cartera.

2.4.4.1.4 Control sobre la concesión de crédito

Tomando en consideración los objetivos de la administración hasta el establecimiento de criterios básicos para otorgar o rechazar créditos, tomando en cuenta las siguientes bases para el control de las adquisiciones de cuentas por cobrar:

- El riesgo máximo que la empresa está dispuesta a aceptar y el rendimiento que exige esta para sus operaciones.
- Si los clientes seleccionados han sido los que realmente merecían la concesión del crédito de acuerdo con la investigación realizada por los solicitantes de crédito.
- Qué criterios se tomaron en cuenta para juzgar el valor del crédito de los solicitantes.
- Si se han aceptado solicitudes de crédito que debían ser rechazadas o si han rechazado solicitudes que debían ser aceptadas.

Las consecuencias de las políticas de crédito utilizadas se reflejan en la actividad de cobranza. Si las actividades y normas crediticias son flojas o liberales, la presión se refleja en el departamento de cobranzas para acelerar el flujo de fondos provenientes de las cuentas por cobrar.

2.4.4.2 Administración del crédito

En la administración del crédito el objetivo principal es elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, no es posible determinar si se logra la consecución de tal objetivo sin establecer un sistema de control. Tal sistema de control debe ser capaz de proporcionar resultados que revelen si el rendimiento se está obteniendo de acuerdo al requerido por la empresa en sus operaciones.

Si no se está logrando ese objetivo se debe determinar:

- ¿Cuáles son las causas de las desviaciones?
- ¿De quién es la responsabilidad?
- ¿Qué consecuencias tienen las desviaciones causadas en los resultados?
- ¿Qué medidas adoptar para corregir la diferencia y encaminar la actividad que se controla a su destino?

La administración de los límites de crédito debe ejercer control sobre los siguientes aspectos:

- Concesión de créditos
- Período de cobranza o plazo
- Cobro efectivo de las cuentas
- Monto o nivel de la inversión en cuentas por cobrar

2.4.4.3 Cobranza

Es la parte más importante dentro del Departamento de Créditos, ya que de ello depende la liquidez y solvencia de la empresa vendedora.

La responsabilidad del Jefe de Créditos conjuntamente con la Gerencia Financiera y Gerencia General es crear procedimientos apropiados para mantener el nivel óptimo en la rotación de la cartera. Entre estos se pueden incluir:

- Que el sistema permita llevar el control de los créditos otorgados
- Control de cobros realizados
- Control de saldos de clientes
- Análisis de antigüedad de saldos

- Arqueos periódicos de facturas, títulos y/o contraseñas de pago.
- Confirmación de saldos de clientes
- Corte de recibos de caja

Que por medio del sistema de procesamiento electrónico de datos, se verifique los montos de las cuentas por cobrar, cálculos de cargos y abonos, totales, subtotales y facilitar el análisis de antigüedad de saldos. Así también la segregación de funciones, procedimientos de verificación y registro de las transacciones relacionadas a las cuentas, método de detección de errores.

Dar seguimiento a las políticas y procedimientos establecidos por la entidad, verificando que se alcancen la eficiencia y efectividad en la administración de los créditos y cuentas por cobrar.

2.4.4.3.1 Modalidades del cobro

Normalmente se emplean varias modalidades de procedimientos de cobro. A medida que una cuenta envejece más y más, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta. Los procedimientos básicos de cobro que se utilizan en el orden que normalmente se siguen en el proceso de cobro.

- **Cartas:** después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente la empresa envía una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación. Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta más perentoria. Las cartas de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.

“No existe una carta de cobranza perfecta, a continuación se darán algunas reglas importantes para que ésta tenga efectividad. Si una carta de cobranza cumple los siguientes criterios, estará cumpliendo sus objetivos.

- ✓ Ante todo legible, si no es legible los clientes no la leerán y si no la leen no logrará sus objetivos
- ✓ Clara, que el lector pueda comunicar a otros su contenido
- ✓ Concisa: Una página siempre es suficiente
- ✓ Interesante: Le dice al lector lo que realmente quiere comunicar
- ✓ Personal: Un formato preestablecido difícilmente será leído por el deudor
- ✓ Precisa: El cliente realmente debe pagar lo que se le quiere cobrar
- ✓ Fácil de Visualizar: Palabras y párrafos cortos
- ✓ Firme y Autoritaria: Considerando que firme no es sinónimo de amenazante
- ✓ Razonable: Explica porque razón cursará la cuenta al abogado
- ✓ Instructiva: Solicita al cliente que le cancele la cuenta mediante procedimientos claros
- ✓ Definitiva: Se le indicará al cliente qué sucederá si no cancela". (15:70)
- **Llamadas telefónicas:** si las cartas no son funcionales, el jefe de créditos de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el expediente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.

El mensaje de cobro debe ser planeado con anterioridad y con lujo de detalles. Las llamadas por teléfono son quizás las acciones más efectivas de cobranza, ya que generan retroalimentación y permiten el dialogo. El ejecutivo de cobros debe saber cuándo y con quién tiene que hablar. Se deberán de tomar en cuenta los siguientes aspectos para que la llamada logre sus objetivos:

- Escuchar al cliente.
- Asegurarse de que se tiene toda la información pertinente a cada caso.
- Dar seguimiento a las promesas que haga el cliente.
- Dejar mensajes a terceros.

Generalmente “el buen comunicador es el que tiene mayor habilidad para escuchar que para hablar, en la llamada de cobro se deberán de escuchar las objeciones de los clientes para ir planeando las estrategias de defensa”. (16:73)

Luego, se realizarán preguntas al cliente, las cuales son más útiles que las afirmaciones; estas preguntas se deben de estructurar de la siguiente forma:

- **Preguntas abiertas:** estas preguntas siempre van precedidas de: Qué, cómo, dónde, por qué; dejan al descubierto las objeciones del cliente. ¿Por qué no ha cancelado la factura del último crédito autorizado?
- **Preguntas sugerentes:** este tipo de preguntas llevan implícita la respuesta a las preguntas. ¿Cómo será el pago con cheque o en efectivo?
- **Preguntas de selección alternativa:** este tipo de preguntas se emplea para obtener la reacción del cliente sin caer en una discusión estéril. Da la oportunidad para que el cliente medite. ¿Qué día quiere que le visiten?
- **Preguntas reflexivas:** este tipo de preguntas aclaran conceptos y evitan malos entendidos, limpian los canales de comunicación y logran acuerdos. “El saldo de la cuenta es alto por lo tanto su crédito será bloqueado”. ¿Qué podemos hacer al respecto?

Preguntas directas: conducen hacia un punto determinado, generalmente se responden con un sí o no y conducen a acuerdos. ¿Puedo recoger el cheque el día de mañana? En resumen las preguntas son uno de los medios más efectivos de la comunicación que puede utilizar el cobrador en su función.

- **Visitas personales:** si las cartas y llamadas no funcionan se procede a planificar una visita al cliente para consultar el motivo de su atraso, la

márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

- **Políticas liberales**

Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos al considerar la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de políticas trae como consecuencia un aumento de las cuentas por cobrar, así como también en las pérdidas en cuentas incobrables.

- **Políticas racionales**

Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera y general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa.

Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican al tomar en consideración los cobros a efectuarse para obtener un margen de beneficio razonable. En este tipo de políticas están claramente delimitadas las condiciones que aplican a cada una de ellas, para saber en qué momento se van a aplicar.

2.5 Determinación de los riesgos

Para llegar a fijar un límite de riesgo, que no es más que el resultado final del proceso de análisis, han de tomarse en consideración aspectos tales como: “La clasificación del cliente, su implantación en el sector, el volumen de negocio, su relevancia comercial respecto a la empresa, la rentabilidad final que genera y su solvencia técnica, cifrada en su comportamiento histórico de pagos, en su comportamiento externo, y el resultado de un análisis económico-financiero de

los ratios, el balance, la cuenta de resultados, la información externa de empresas especializadas, etc. Una de las técnicas más utilizadas en la valoración del riesgo para la asignación de límites es el scoring (sistema de calificación de créditos que intenta automatizar la toma de decisiones en cuanto a conceder o no una determinada operación de riesgo, normalmente de un crédito), basado en la aplicación de técnicas estadísticas de análisis multivariable, de este modo se determina el comportamiento en función de las variables con mayor potencia predictiva dada su correlación con el resultado, y con el peso de cada una de las variables dentro de cada riesgo considerado, se asigna una puntuación.” (26:21) También se utiliza el rating, aplicando técnicas estadísticas de análisis cuantitativo y la opinión de expertos, otorgándose la puntuación en función de las variables consideradas como relevantes en el análisis y evaluación del riesgo y ponderando cada una de ellas, para finalmente agrupar los riesgos puntuados en clases homogéneas, segmentando la población global en grupos de similar valoración. Una vez debidamente valoradas y ponderadas estas variables según el modelo de análisis tomado, y efectuadas las oportunas correcciones en coordinación con el departamento comercial, se fijará el límite de riesgo del cliente que vendrá dado por el máximo quebrando económico que puede ocasionar en la empresa. El riesgo crediticio es el que se concede a los clientes y puede ser de tres tipos:

- Riesgo de crédito.
- “Riesgo de solvencia del cliente.
- Riesgo jurídico.
- Riesgo técnico o instrumental.” (17:48)

- **Riesgo de crédito**

El otorgamiento de crédito se ha constituido para muchas empresas y entidades financieras en el instrumento de penetración y profundización de mercado, y en consecuencia, la fuente de mayor riesgo de pérdidas y afectación patrimonial; de allí las oleadas de incertidumbre cuando no se cuenta con el personal, o

asesoramiento adecuado para mitigar los riesgos de irrecuperabilidad del crédito.

Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.

- **Riesgo de solvencia del cliente**

Este tipo de riesgo supone la realización de una pérdida debido a la capacidad económica financiera del cliente para atender sus compromisos de pago, y más extensamente, la totalidad de sus compromisos.

- **Riesgos jurídicos**

El contenido de todos los contratos es de esencial importancia para la gestión eficaz de un riesgo crediticio. Siempre es posible la rotura de las relaciones comerciales. La minimización del riesgo jurídico constituye un objetivo prioritario de la gestión crediticia. Para minimizar este tipo de riesgo es importante la elaboración de instrumentos de cobro como pagarés, cheques o letras, además de que los contratos sean verificados por asesoría jurídica.

- **Riesgo técnico o instrumental**

Este tipo de riesgo está relacionado con errores cometidos en el proceso de seguimiento y control interno de la compañía, en este caso puede ser que falle la gestión o la supervisión de los empleados.

CAPÍTULO III

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Explica la elaboración y aplicación del presente manual de políticas y procedimientos para el departamento de créditos y cobros, su importancia y estructura, previo a su elaboración e implementación.

Se considera de gran importancia el saber realizar un manual, pero sobre todo el aplicarlo y utilizarlo, pues de cierta forma ahorra trabajo a los involucrados y hace que la empresa cuente con una mayor estructura

3.1 DEFINICIÓN DE MANUAL

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas), presentan sistemas y técnicas específicas, o bien señalan el procedimiento a seguir y/o las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para ejecutar algún trabajo y el mejor desempeño de éste, ya que constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.” (11:147)

3.2 DEFINICIÓN DE POLÍTICAS DE CRÉDITO

Las políticas de crédito de una empresa son las que determinan, el otorgamiento del crédito, plazos, porcentajes y el monto que podría otorgarse. Las políticas, no son más que, “normas de conducta o de acción, dictadas por la dirección y deben ser observadas por todo el personal de la empresa, deben ser por escritas e indicar lo que pueden hacer y lo que no deben hacer”. (28:14)

3.3 DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTO

Es la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, de dos o más de ellas.

3.4 DEFINICIÓN DE MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

“Conjunto de instrumentos de comunicación que contienen en forma ordenada y sistemática la información sobre la historia, objetivos, políticas, estructura, funciones y procedimientos de una entidad, transmitidos al personal y sirven para normar su actuación y cumplimiento de metas.” (27:40)

La definición de un manual se resume en un documento que puede tener diversas formas, folleto, libro, carpeta, en el cual de una forma fácil de manejar se concentran en forma ordenada una serie de normas, procedimientos y políticas contables para un fin concreto; orientar y uniformar los procesos del personal de la empresa.

Derivado de lo anterior un manual estandariza de forma lógica las normas, procedimientos y políticas del departamento de contabilidad.

Se denomina un manual de normas porque contiene lineamientos o reglas preestablecidas por la administración, documentadas en forma integral detallando los lineamientos administrativos para el departamento de contabilidad, tomando en cuenta las necesidades específicas de la empresa y sus características; adicionalmente se denomina manual de procedimientos porque orienta y especifica ciertos detalles de las actividades que normalmente se ejecutan en el departamento con el fin de unificar criterios, para proporcionar la información de la forma más adecuada asegurando su calidad y por último agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las secciones que la requieren; y por último se llama manual de políticas porque contiene las líneas guías que sirven como marco de actuación para la

realización de cualquier tipo de acción en una empresa o porque definen la actitud de la dirección.

En adición, es un componente del sistema de control interno, elaborado para brindar a los usuarios del mismo, información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una empresa.

3.4.1 Objetivos del manual de políticas y procedimientos

Considerando que los manuales son un medio de comunicación de normas, procedimientos, políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos y dependiendo del grado de especialización del manual se pueden mencionar los principales objetivos:

- “Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial);
- Definir, describir, ubicar los objetivos y funciones a cada unidad administrativa, con el objetivo de evitar duplicidad de trabajo, o detectar omisiones; e
- Instruir al personal, acerca de aspectos como: Objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc. para contribuir a la correcta realización de las labores encomendadas a cada uno de ellos y propiciar la uniformidad del trabajo”. (11:147)

3.4.2 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 entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la administración. Ayuda también a que, los encargados o jefes de área no repitan la misma información o instrucciones a su personal”. (33:1)

3.4.3 Ventajas del Manual de políticas y procedimientos

Entre las ventajas de la utilización de un manual de políticas y procedimientos se puede decir que son:

- Lograr y mantener un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- Sirve como una guía para los novatos o personal nuevo.

3.4.4 Tipos de Manuales de políticas y procedimientos

3.4.4.1 Por su alcance

- **Manuales Generales**

“Abarcan a toda la administración, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales como tipo fijo, las cuales en forma unilateral las establece cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional”. (33:2)

- **Manuales Específicos**

“Se ocupan de una función operacional, un departamento o área en particular” (33:2)

3.4.4.2 Por su contenido

Los manuales dependiendo de su contenido se clasifican de la siguiente forma:

- **Manuales de organización:** Documentos que exponen detalladamente los antecedentes, estructura organizativa, objetivos, funciones, legislación, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, de cada una de las unidades administrativas, secciones, departamentos o áreas que conforman la institución.
- **Manuales de procedimientos:** Constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica de las operaciones, concatenadas entre sí, que realiza una unidad administrativa de acuerdo a su función y objetivos trazados.
También conocido como manual de operaciones y de prácticas. Presentan procedimientos precisos, para lograr uniformidad de las actividades realizadas por el personal de trabajo que desempeñen responsabilidades específicas.
- **Manuales de funciones y puestos:** Documento que identifica las labores, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los cada uno de los perfiles de puestos de una entidad". (11:353)

3.4.4.3 Por su función

De acuerdo a la función para lo que son requeridos los manuales pueden ser:

- **"Manuales de Ventas:** Contemplan la información específica sobre la función y estrategia de las ventas de una empresa, tales como: descripción y precios de productos y/o servicios.
- **Manuales de producción:** Coordina, unifica críticas y sistematiza lineamientos del control de la calidad sobre la fabricación de productos e inspección del personal involucrado en cada una de las fases productivas.
- **Manuales de sistemas:** Constituye una herramienta de apoyo en el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos computacionales de una entidad.

- **Manuales de finanzas:** Son documentos que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización, respecto a las áreas responsables de la captación, aplicación, conservación y control.” (11:354-355)

3.4.5 Contenido del Manual

Un manual no debe contener más que los apartados estrictamente necesarios para alcanzar los objetivos previstos y mantener los controles indispensables, el contenido es el siguiente:

- **Logotipo de la organización.**
- **Nombre o razón social de la empresa**
- **Denominación y extensión.** De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma
- **Lugar y fecha de elaboración**
- **Índice:** es una lista de aportaciones en el manual. Es decir es un esquema al que se le pueden añadir números o letras del alfabeto como referencia.
- **Introducción:** en este apartado, se debe incluir una breve introducción del manual de políticas y procedimientos. Tiene como propósito explicar al usuario lo que contiene el documento.
- **Objetivos del manual:** es el fin que se pretende alcanzar con la elaboración del manual, mismo que deberá ser claro, conciso y directo.
- **Alcance:** debe enfocarse a una explicación breve sobre lo que abarca el manual de políticas y procedimientos, sobre el departamento de créditos y cobros.
- **Cómo usar el manual:** indica al usuario todo cuanto tiene que conocer para utilizar el manual.
- **Declaraciones de políticas y procedimientos:** en este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa las políticas por cada una de las unidades administrativas de que se trate.

- **Revisiones y recomendaciones:** indica con quién debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al manual de políticas y procedimientos. Los cambios se harán por las decisiones de la Alta Administración previo a las revisiones y evaluaciones practicadas.
- **Diagrama de flujo:** “Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados” (34:2)
 Con un diagrama de flujo tendremos la posibilidad, además de observar de conjunto una operación o procedimiento de la misma, de incluir las modificaciones posibles como un punto de partida de un plan de reestructuración para echar a andar los cambios necesarios.
- **Apéndice:** son explicaciones o anexos para enriquecer los temas importantes del manual

3.4.5.1 Ventajas de un diagrama de flujo

- Favorecen la comprensión del proceso mostrándolo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

3.4.6 Preparación del Manual de políticas y procedimientos

“El paso inicial para preparar un Manual de políticas y procedimientos, es determinar lo que desea lograr”. (33:3)

“Una vez determinados los objetivos, habrá que ponerlos por escrito; cada tipo de manual tiene sus razones de ser, Además todos los manuales administrativos tienen un propósito en común: Obtener mejores resultados”. (33:3)

Posteriormente se iniciará la elaboración en sí del manual, iniciándose el procesamiento de la información, es decir, la integración propiamente del proceso de elaboración.

3.4.7 Preparación de borrador del manual de políticas y procedimientos

La elaboración del borrador se pondrá a disposición de la Alta Administración, de los jefes de área y eventualmente de algunos empleadores claves.

Este borrador debe ser cuidadosamente revisado, por la Alta Administración, conjuntamente con Gerencia Financiera con el fin de introducir las modificaciones.

3.4.8 Elaboración del Manual de políticas y procedimientos

“Para la elaboración del manual es muy importante uniformar criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantengan un sentido de continuidad y de unidad y a la vez entendible por los usuarios”. (33:3)

Pueden surgir durante la elaboración de manuales de políticas algunas dificultades al determinarse políticas y normas en forma escrita, ya que intereses particulares pueden producir resistencias o desinterés por determinar con éxito dichos manuales, es decir, habrá personas que se opondrán a los cambios.

- **Formato:** para lograr un eficiente manual de políticas y procedimientos que ayude a llevar a cabo el trabajo administrativo, conviene analizar con cuidado el “formato” con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello depende en gran medida la facilidad de lectura, consulta y estudio. Además de permitir hacer referencias rápidas y precisas e inspirar confianza por su apariencia y orden.
- **Numeración de páginas:** Después de seleccionar el formato, hay que decir cómo numerar las páginas. Existen tres métodos para numerar las páginas del manual de políticas y procedimientos, las cuales son:
 - ✓ **Numeración consecutiva de páginas:** Es el método más sencillo, pero también el menos flexible. En éste método las páginas se numeran en orden consecutivo a partir del número 1.
 - ✓ **Numeración de páginas por secciones:** Consiste en que, las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y un guion.
 - ✓ **Encabezamiento de páginas:** Establecer una zona específica, en la parte superior de cada página, que contenga; el título de la política, número de control, área o departamento, fecha de elaboración y vigencia.

3.4.9 Autorización del manual de políticas y procedimientos

Una vez elaborado el manual y para poder facilitar su implantación, se recomienda que sea autorizado por los siguientes niveles:

- Por la Alta Administración, para darle la formalidad y el apoyo necesario.
- Del responsable de la unidad administrativa que intervino, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido, que para este caso será el departamento de créditos y cobros
- De la unidad responsable de la elaboración del manual, que puede ser Auditoría Interna, Gerencia Financiera o un grupo de técnicos según sea el caso.
- Del consultor externo en su caso, o alguna firma en particular.

3.4.10 Distribución y control del manual de políticas y procedimientos

“La distribución del manual de políticas y procedimientos, es un aspecto delicado, especialmente en empresas grandes. Conviene aclarar que un manual no debe ser distribuido íntegramente a todos los miembros del área o departamento”. (33:4)

En particular, basta que el personal subalterno reciba únicamente las instrucciones sobre las políticas que debe observar. Sólo los administradores, los ejecutivos y los jefes de área o departamento, pueden recibir las ediciones completas.

3.4.11 Hoja de aprobación del manual de políticas y procedimientos

La indicación de haber sido dada la aprobación al manual de políticas y procedimientos por parte de la Alta Administración, es uno de los elementos que siempre debe aparecer en el manual.

3.4.12 Revisiones y actualizaciones del Manual de políticas y procedimientos

La necesidad de revisar y actualizar el manual de políticas y procedimientos, surge al modificarse las tareas de las áreas administrativas. En ese sentido, las áreas o departamentos administrativos estarán obligadas a mantenerlos actualizados, conforme a las bases y los lineamientos vigentes, para lo cual, los jefes encargados de las mismas deberán informar oportunamente al área donde corresponda, sobre todo cambio que se origine y que se tenga que registrar en el mismo.

3.4.13 Recomendaciones para la actualización del manual de políticas y procedimientos

Desde el punto de vista Gerencial es conveniente recabar opiniones tanto en favor como en contra de una política existente con los involucrados del

departamento de créditos y cobros, procurando obtener hechos, analizarlos y aplicar el criterio en la forma más imparcial posible.

3.4.14 Implantación del manual de políticas y procedimientos

“La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y nivelar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales”. (34:9)

3.4.14.1 Métodos de implantación

La selección del método para implantar el manual administrativo está estrechamente relacionada con elementos de estructura, tales como:

- Tipo de manual
- Cobertura
- Recursos asignados
- Nivel técnico del personal
- Clima organizacional
- Entorno

En función de estas variables, las alternativas para implantarlos, son:

- **Método instantáneo.**

“Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales de políticas y procedimientos en la mayoría de los casos proviene de los más altos niveles de la estructura de una organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria” (34:9)

- **Método del proyecto piloto.**

Esta forma de implantación implica aplicar el contenido del manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera.

- **Método de implantación en paralelo.**

“Cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implican el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea este método que implica la operación simultánea, por un período determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como las que se van a implantar”. (34:9)

- **Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas.** “Este método, es de gran utilidad para implantar manuales que implican modificaciones sustanciales a la operativa normal, consiste en seleccionar parte de su contenido o de áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado”. (34:10)

Con esto concluyo este capítulo, ya que la elaboración e implementación de un manual al departamento de créditos y cobros, fortalecerá las actividades, la oportunidad y suficiencia de la información, dentro de una dinámica de mejora continua.

CAPITULO IV

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE AGROQUÍMICOS

(Caso práctico)

EMPRESA ABC, S.A

Antecedentes

ABC, S.A. es una empresa de capital 100 % guatemalteco, fundada en 1,981 cuya actividad principal está orientada a la importación, formulación, exportación y distribución de productos agropecuarios con propósito lucrativo.

Cuenta con aproximadamente 300 colaboradores y tiene presencia geográfica en Centroamérica, el Caribe y sur de México. Figura dentro de las principales comercializadoras de insumos agropecuarios en Guatemala, siendo líder en distribución de herbicidas a nivel nacional. Adicionalmente ha logrado mantener excelente calidad de sus productos, contando con la certificación de calidad ISO9001:2008.

Su principal fuente de ingresos es la venta de productos agroquímicos al crédito motivo por el cual entra en funcionamiento un departamento de créditos y cobros el cual debe estar altamente calificado y con un lineamiento de políticas y procedimientos que sirvan como guía para poder elaborar un trabajo que logre las expectativas de la alta dirección y hacer velar el cumplimiento que aplica a su área como el da los departamentos relacionados

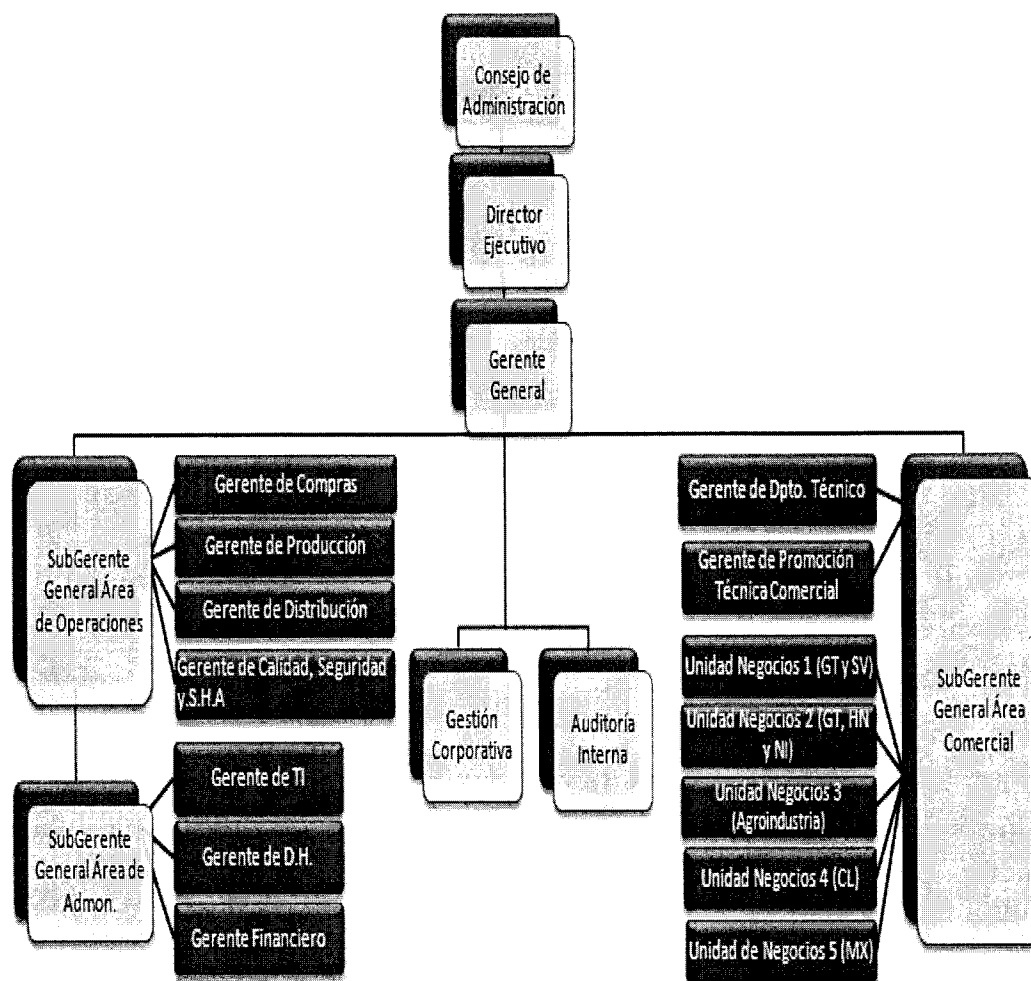
Misión

Ser un equipo eficiente con espíritu emprendedor, que formula y distribuye insumos agrícolas en la región. Velar por la seguridad alimentaria y la competitividad Agrícola, para bienestar y progreso del equipo y la sociedad.

Visión

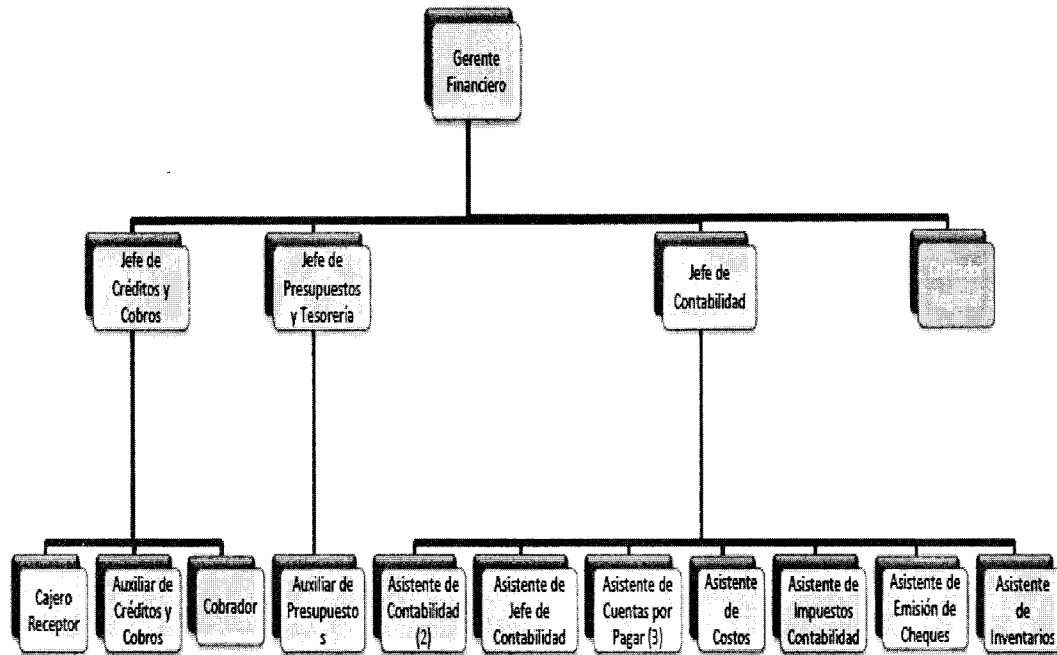
Ser un proveedor regional de productos de calidad comprobada para el sector agrícola, brindando un excelente servicio, con responsabilidad social empresarial.

Organigrama Funcional de la Empresa ABC, S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Organigrama de Gerencia Financiera



Fuente: Elaboración propia.

CARTA DE PROPUESTA DE SERVICIOS PARA ELABORACIÓN DE MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA UN DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS

Guatemala 02 de octubre de 2013

Señor:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General
ABC, S.A.
Ciudad.

Estimado Señor:

Atendiendo a la solicitud que me hicieron tengo el agrado de presentar a su consideración, la propuesta de servicios profesionales, para asistirle como su consultor externo en la Elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el departamento de créditos y cobros.

Para la elaboración de esta propuesta capte como base la experiencia en el ámbito de créditos y cobros de diversas empresas de agroquímicos relacionadas con el giro habitual de la organización.

Existe un fuerte compromiso para proveer a Empresa ABC, Sociedad Anónima, de los servicios que ustedes esperan y desean.

Esta revisión permitirá optimizar el control y aplicación adecuada de los lineamientos que requieren la gerencia general, así como corregir problemas en la determinación y aplicaciones incorrectas de las principales políticas. Este tipo de revisión es favorable ya que permite identificar deficiencias, errores u otra actuación en el tratamiento de la información y manejo de las cuentas por cobrar.

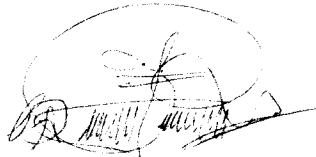
I. ENFOQUE DEL TRABAJO

Esta fase tendrá por objeto revisar conjuntamente con el personal que integra el departamento de créditos y cobros y áreas relacionadas para determinar políticas y crear procesos relacionados para documentar las funciones, para cumplir con los objetivos de negocios que ustedes persiguen.

Por otra parte, comprendemos que los servicios profesionales de todo tipo son un costo importante para las empresas que usted dirige, en tal sentido, deseo reiterarle el interés de ayudarle a alcanzar sus objetivos de recuperación y lineamiento. Una de las formas de hacerlo es proporcionarles un servicio efectivo a un costo razonable de Q 40,000.00.

Una vez más, permítame expresarle mi sincero agradecimiento por la oportunidad brindada para presentarle la propuesta de servicios. Estoy a su completa disposición de proveerle cualquier información adicional que estime conveniente.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Brenda Franco Roldán', enclosed within a faint circular stamp or seal.

Brenda Franco Roldán
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 0001



EMPRESA ABC, S.A.

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y COBROS

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE AGROQUÍMICOS**

(Caso práctico)

ÍNDICE

I	Introducción	2
II	Presentación	2
III	Objetivos del manual	3
IV	Alcance del manual	3
V	Uso del manual	4
VI	Estructura organizacional del departamento de créditos y	5
VI.1	Comité de Créditos	6
VI.2	Jefe de Créditos y Cobros	7
VI.3	Asistente de Créditos y Cobros	10
VI.4	Cajero Receptor	11
VI.5	Cobrador	12
VII	Políticas del departamento de créditos y cobros	12
VIII	Procesos del departamento de créditos y cobros	24
VIII.1	Proceso otorgamiento del crédito	24
VIII.2	Proceso administración del crédito	26
VIII.3	Proceso emisión de nota de crédito	27
VIII.4	Proceso cobro	29
VIII.5	Proceso cuentas incobrables	39
IX	Riesgos	40
X	Simbología	41
XI	Flujogramas	42
XII	Actualización	47
XIII	Difusión	47
XIV	Anexos	48-67

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

I. Introducción

La importancia de un Manual de Políticas y Procedimientos 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 así como mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la administración. Ayuda también a que, los jefes de área no repitan la misma información o instrucciones a su personal.

II. Presentación

Presentar a colaboradores de la Empresa ABC, S.A. una guía que establece los lineamientos sobre el grado de autoridad y responsabilidad de los funcionarios que participan en el proceso.

Es una referencia para el control de las acciones y decisiones que tienen lugar en el Departamento de créditos y cobros.

Describir las funciones generales y específicas que le competen a cada uno de los funcionarios y empleados que participan en el proceso.

El presente Manual de Políticas y Procedimientos del Departamento de Créditos y Cobros, incluye la recepción, análisis de documentos, autorización y ampliación de límites de crédito, emisión de notas de crédito, emisión de notas de débito, procedimiento para concesión de créditos, procedimiento de cobro y el manejo de la incobrabilidad.

Permitirá documentar y soportar la existencia de un derecho adquirido ante el cliente y evidencia de su seguimiento de cobro.

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

III. Objetivos del Manual

- a) Presentar un marco de gestión de la administración para su adecuada organización y funcionamiento.
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- c) Ser una guía de trabajo útil para la orientación e información al personal operativo del departamento de créditos y cobros.

IV. Alcance del Manual

El Manual de Créditos y Cobros aplica a todos nuestros clientes y colaboradores que soliciten crédito para la adquisición de nuestros productos.

Cumplir con nuestra política de créditos para obtener flujos de efectivo oportunos para el cumplimiento de nuestras obligaciones y reducir nuestro gasto financiero

Minimizar el riesgo de incobrabilidad en la recuperación de las cuentas por cobrar en la cartera de clientes, agilizando la recuperación de la cartera.

Delegar en el Departamento de Créditos y Cobros la responsabilidad de los análisis efectuados pre-autorización y una ampliación de un crédito, así como la autorización final del Comité de Crédito.

Documentar y actualizar los expedientes crediticios con la información mínima requerida en la concesión de créditos.

Establecer los procedimientos administrativos de cobros (documentados) para la determinación de cuentas incobrables.

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

V. Uso del Manual

Esta parte del documento proporciona los lineamientos prácticos en el otorgamiento de los créditos, manejo y recuperación de los mismos, estructura del departamento, diseño de procesos. Para poder obtener los beneficios deseados de este documento, sus lectores deberán estar familiarizados con las operaciones de crédito.

Si bien, este material resultará útil para aquellos usuarios que pretenden mejorar sus operaciones en procedimientos y políticas de crédito; los usuarios deberán guiarse en el contenido de ésta, ya que los procedimientos en las operaciones son claramente definidos.

EMPRESA ABC, S.A.			
PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO		
CRÉDITOS Y COBROS	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS		
NOMBRE DE DOCUMENTO	IDENTIFICACIÓN	CC-2014-02-01	
	VERSION	1	
	FECHA DE APROBACIÓN	Feb. De 2014	
	Elaborador por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre completo	Brenda Azucena Franco Roldán	Cristiano Ronaldo Solari	Raúl Gonzales Blanco
Puesto que ocupa	Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Administrativo	Gerente General
Firma			

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

VI. Estructura organizacional del departamento de créditos y cobros

Dentro de la organización, las funciones son el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, o sea la reunión lógica y armónica de actividades afines. Una función es identificable también con el nombre del Departamento, o como unidad administrativa.

Las necesidades y requerimientos de cada empresa comercial determinan el tamaño y el tiempo del Departamento de Créditos y Cobros.

Es de suma importancia que el tipo de Departamento de Crédito establecido dentro de una empresa sea determinado mediante un cuidadoso análisis de las funciones específicas, así como de los objetivos de la empresa.

Organigrama del departamento de créditos y cobros

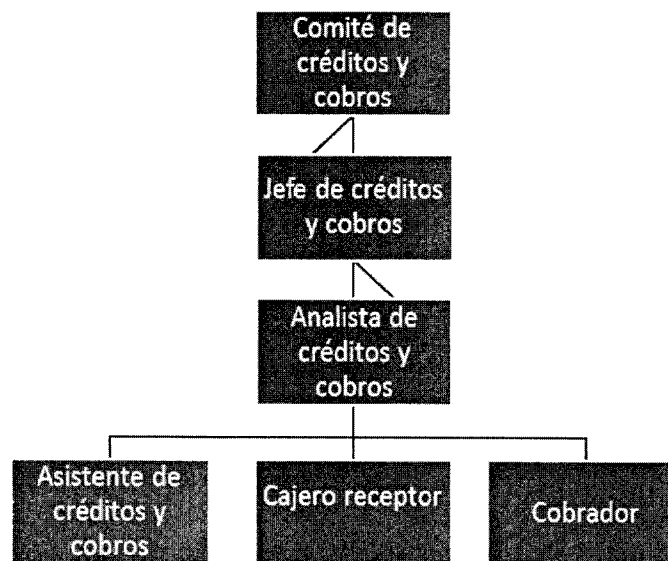


Ilustración 1 Fuente: Documento presentado por la compañía

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

VI.1 Comité de Créditos y cobros.

El comité de créditos y cobros lo conforman funcionarios que integran la administración de la compañía, con la finalidad de tomar decisiones equilibradas entre la parte comercial y la parte financiera de la entidad.

El equipo está integrado de la siguiente manera:

- 1) Gerente General
- 2) Sub Gerente General Comercial
- 3) Sub Gerente General Administrativo
- 4) Gerentes de Ventas
- 5) Gerente Financiero
- 6) Jefe de Créditos y Cobros

Sus funciones principales son:

- 1) Analizar para aprobar o rechazar las solicitudes o aumentos en la línea de crédito de un cliente, justificando ante todo la decisión tomada.
- 2) Someter a la Junta Directiva las solicitudes evaluadas que excedan los límites máximos que el comité está autorizado a conceder de acuerdo a las normas establecidas.
- 3) Mostrar transparencia e imparcialidad en la aprobación o negación de una solicitud de crédito o aumento de límite de crédito, buscando el equilibrio entre el departamento de créditos y el área comercial.
- 4) Revisión del cumplimiento y grado de avance de los acuerdos de la reunión anterior.
- 5) Análisis de la cartera de crédito de los últimos doce meses y principales conclusiones:

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

- 5.1. Cobrado en el mes
 - 5.2. Total ventas al crédito en el mes
 - 5.3. Ampliaciones al límite y plazo de crédito
 - 5.4. Comparativo de la antigüedad de saldos de la cartera actual comparada de la reunión anterior
 - 5.5. Análisis de los 15 principales clientes a más de 60 días
 - 5.6. Análisis y status de los 10 principales clientes de cada vendedor
 - 5.7. Análisis de la gestión de cobro de la cartera en mora
 - 5.8. Presentación de clientes documentados para ser trasladados a cobro pre-jurídico
 - 5.9. Informe de despacho jurídico
 - 5.10. Estadística de cheques rechazados por vendedor
 - 5.11. Presentación de temas varios
 - 5.12. Revisión de tareas asignadas de reunión anterior
 - 5.13. Asignación de tareas para próxima reunión
- 6) Elaboración de minuta, en donde quedará por escrito todos los acuerdos a que llegue el comité de créditos

VI.2 Jefe de Créditos y Cobros

El jefe de Créditos y Cobros debe ser una persona con un perfil amplio en la gestión de crédito y cobranza, responsable de mantener una cartera crediticia vigente de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.

Sus funciones principales son:

- 1) Planeación de gestión de cobro a partir de la radicación de la cuenta de cobro ante el pagador, iniciar seguimiento y acciones de cobro por la vía administrativa y legal.

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

- 2) Atender con eficacia problemas con los clientes o empleados morosos.
- 3) Verificar la recepción semanal de la documentación procedente de bodegas y vendedores (recibos y facturas regionales y vendedores).
- 4) Verificación de pagos, revisión de reportes de caja y sucursales departamentales, revisión de pagos por transferencia electrónica, consignaciones, reporte de cheques girados cobrados y post-fechaados.
- 5) Notificar al Comité de Créditos de la cartera que está en mora con más de 60 días de atraso para solicitar autorización para el respectivo cobro pre jurídico o jurídico cartera para abogados, compromiso del abogado con la institución para responder por la cartera entregada.
- 6) Convocará mensualmente la reunión de Comité de Créditos enviando una minuta con los acuerdos establecidos.
- 7) Preparará reporte de antigüedad de saldos considerando la siguiente clasificación:
 - 7.1. Cliente pasó por alto el pago de sus deudas por métodos deficientes de cobro
 - 7.2. Cliente temporalmente se atrasó pero generalmente paga a tiempo
 - 7.3. Cliente generalmente se atrasa por condiciones de mercado en que opera pero paga
 - 7.4. Cliente que siempre se atrasa y por lo general necesita que se le dé seguimiento
 - 7.5. Clientes con problemas de negocio en marcha (riesgo de quiebra)
- 8) Coordinar, planificar y supervisar las actividades del personal del departamento.
- 9) Autorizaciones de créditos menores a Q.20,000.00.
- 10) Ordenar el bloqueo de las cuentas con saldos vencidos.

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

- 11) Revisar y validar las notas de crédito observando la procedencia del descuento y/o devolución, trasladarla al gerente de área de negocio que corresponda para su autorización.
- 12) Confirmar depósitos efectuados por clientes morosos para su liberación.
- 13) Ordena la Investigación de clientes potenciales de crédito.
- 14) Efectuar cálculos de intereses moratorios y administrativos por cheques rechazados.
- 15) Verificar la recepción semanal de la documentación procedente de agencias departamentales y vendedores (recibos y facturas regionales y vendedores) (auxiliar).
- 16) Gestionar el cobro por la vía administrativa y judicial.
- 17) Coordinar y validar el control de la existencia de formas de facturas, recibos de caja y recibos provisionales en las sucursales.
- 18) Elaborar y coordinar con ventas el envío de notas, cartas, mail o fax a los clientes con problema de pago.
- 19) Efectuar los cierres mensuales de operación en la cuenta corriente a más tardar el seis de cada mes y trasladar dicha información a gerente financiero para cierre contable.
- 20) Reportar oportunamente al Comité de Crédito cualquier hallazgo con los clientes.
- 21) Participar en las reuniones del Comité de Crédito y dar seguimiento a las actividades que corresponda.
- 22) Elaborar plan anual de capacitación del personal del Departamento de Créditos y Cobros.
- 23) Revisar y autorizar las dádivas y/o bonificaciones por recuperación mensuales que se pagan a vendedores.
- 24) Coordinar con su personal un estricto control sobre la recepción de facturas al crédito (firmas y sello de recepción).

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

25) Llevar control de todos los ingresos por ventas al crédito de la empresa y su correcta operación.

26) Efectuar cálculos de intereses moratorios y cargos por cheques rechazados.

VI.3 Asistente de créditos y cobros

Debe ser una persona con experiencia y un amplio perfil en el ingreso de documentación, atención a clientes y cobros.

Sus principales funciones son:

- 1) Solicitar las facturas cambiarias de crédito a las sucursales regionales, debidamente firmadas y selladas de aceptación.
- 2) Solicitar copia de documentos (recibos de caja, provisionales, facturas, depósitos bancarios, solicitudes de nota de crédito) a sucursales regionales.
- 3) Ingreso de depósitos físicos diarios al sistema.
- 4) Ingreso de facturas en caso de ser necesario.
- 5) Emisión de notas de crédito.
- 6) Emisión de notas de débito.
- 7) Ingreso de recibos de caja a sistemas de vendedores y sucursales departamentales sin acceso a equipo de cómputo.
- 8) Cuadrar todos los ingresos de las diferentes bodegas y vendedores.
- 9) Atención a clientes y vendedores.
- 10) Cobros vía telefónica a clientes.
- 11) Archivar, controlar y actualizar los expedientes de clientes, con una periodicidad anual
- 12) Inventario mensual de formas (recibos de caja y provisionales, facturas cambiarias, solicitud de crédito, notas de crédito y débito, solicitud de notas de crédito).
- 13) Reporte semanal y mensual de cobros.

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

- 14) Reporte semanal y mensual de facturas.
- 15) Resguardo de copias de facturas, recibos, notas de créditos, notas de débito, solicitud de notas de crédito) de los años correspondientes al resguardo.
- 16) Otras funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato y que sean inherentes al puesto.

VI.4 Cajero Receptor

Debe ser una persona con experiencia en trato a clientes, honrada, ordenada y con habilidades de análisis.

Sus principales funciones son:

- 1) Emisión y/o de facturas y recibos provisionales y de caja en general.
- 2) Emisión de recibos de caja solicitados por jefe de créditos y cobros a través de confirmación.
- 3) Solicitar las facturas cambiarias de crédito originales al área de ventas, debidamente firmadas y selladas de aceptación.
- 4) Seguimiento de la respectiva contraseña de pago para trámite de cheque, de toda la facturación al crédito (local y regional).
- 5) Asignar ruta a cobrador para entrega de facturas originales por contraseña.
- 6) Operación de notas de débito por cheques rechazados.
- 7) Ingreso de boletas de depósito al banco respectivo de recibos emitidos.
- 8) Elaboración y control, cobros y depósitos de cheques (post-fechaos y rechazados).
- 9) Escanear todos los cheques a depositar para dejar constancia de cobros.
- 10) Archivar papelería (facturas originales para su respectivo cobro, recibos de caja, recibos provisionales, notas de crédito).
- 11) Llamadas telefónicas para cobro a clientes.

Elaboró:

Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:

Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:

Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

- 12) Elaborar cuadro diario de recibos para control interno y reporte mensual el cual deberá trasladarlo a contabilidad.
- 13) Reconciliación entre recibos de caja y depósitos bancarios.
- 14) Llevar una bitácora de las actividades realizadas por día de cobrador la cual se deberá dejar evidencia de las visitas realizadas al cliente, la cual será supervisada por la jefatura de créditos y cobros.

VI.5 Cobrador

Debe ser una persona con experiencia en cobros y de áreas geográficas en el perímetro donde realizará sus gestiones, trato con clientes, honrada y ordenada

Sus principales funciones son:

- 1) Entregar facturas y solicitar contraseña a los clientes de la división agrícola en la zona metropolitana
- 2) Recoger cheques de pago
- 3) Archivo de copias de facturas de oficina central (por correlativo)
- 4) Efectuar los depósitos diarios en los diferentes bancos
- 5) Dar apoyo a las gerencias para la entrega y recepción de documentos

VII Políticas del departamento de créditos y cobros

Las siguientes políticas son un curso general de acción para situaciones concurrentes encaminadas a alcanzar los objetivos establecidos. En otras palabras, es una regla que norma la actuación, y que acatándola permite lograr los fines propuestos.

1) Alcance

Este instructivo es aplicable para todo el personal de empresa ABC, S.A.

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

2) Contenido

2.1. Concesión de Crédito

Para implementar un sistema de otorgamiento de créditos que garantice una herramienta de control es necesario decidir cómo, a quién y cuánto financiar.

2.1.1. Para ser candidato a crédito, el cliente ha debido llevar a cabo por lo menos tres transacciones al contado durante dos meses consecutivos y en un monto por arriba de los Q.5,000.00.

2.1.2. El Departamento de Créditos recibirá del Departamento de Ventas el formulario de solicitud de crédito debidamente firmada y sellada por el cliente.

2.1.3. La información que el cliente proporcione en la solicitud de crédito debe ser veraz y estar sujeta a verificación por parte del encargado de créditos, cualquier inconsistencia que se detecte o requisito no cumplido será causante de la denegación del crédito.

Requisitos mínimos:

Persona Jurídica

- 1) Solicitud completa con referencias comerciales y bancarias
- 2) Patente de Comercio y Sociedad
- 3) Nombramiento del Representante Legal (actualizado)*
- 4) Copia del DPI del Representante Legal
- 5) Fotocopia de estados de cuenta bancarios de los últimos dos meses*
- 6) Fotocopia de recibo de agua y/o energía eléctrica o teléfono
- 7) Registro Tributario Unificado*
- 8) Historial de relación comercial con empresa ABC, S.A. como cliente de contado.

*Esta documentación actualizarla anualmente o al vencimiento del documento

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

Persona Individual

- 1) Solicitud completa con referencias comerciales y bancarias
- 2) Copia del DPI
- 3) Estado patrimonial
- 4) Fotocopia de estados de cuenta bancarios de los últimos dos meses*
- 5) Fotocopia de recibo de agua y/o energía eléctrica o teléfono
- 6) Historial de relación comercial con EMPRESA ABC, S.A. como cliente de contado si hubiera.

*Esta documentación actualizarla anualmente o al vencimiento del documento

2.2. Autorización de crédito y/o cambio de condiciones

La aprobación del crédito y/o ampliación, podrá ser formalizada de la siguiente manera:

2.2.1 Puede ser discutida en la reunión quincenal y/o mensual del Comité de Créditos dejando evidencia de la resolución emitida en la respectiva minuta o a través de un correo con el listado de clientes y el nuevo monto asignado por el Gerente de Ventas y autorizado por el Sub Gerente General de Ventas y Gerente General.

2.2.2 La autorización de un código queda formalizada con la firma de Gerencia General, Gerente de ventas que corresponda y Gerencia Financiera.

2.2.3 Los órganos calificadoros encargados de autorizar las solicitudes de crédito atendiendo el monto solicitado tendrán el siguiente marco de autorización:

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

Órganos encargados de autorización en solicitudes de nota de crédito

Aspecto	Orden Calificador	Límite autorizado en quetzales (Q.)		Límite autorizado en dólares (US\$)	
		Desde	Hasta	Desde	Hasta
Caso Extraordinario	Consejo de Administración	1,000,001	En adelante	125,000	En adelante
Apertura de nuevos clientes	Jefe de Créditos y Cobros	0	20,000	0	3,000
Nueva solicitud o ampliación de crédito	Comité de Créditos	21,000	1,000,000	4,000	125,000

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

2.2.4 Los días crédito se asignan con base a la siguiente tabla y la autorización se hace con base al monto como indica el inciso anterior.

00 días	Efectivo clientes
08 días	Trámite de cheque
30 días	Agroservicio, veterinarias, clientes individuales
45 días	Agroservicio, veterinarias, clientes individuales
60 días	Fincas, caña, meloneras
90 días	Ingenios
120 días	Clientes del exterior
150 días	Clientes del exterior temporada alta

2.2.5 Si el crédito y/o ampliación es aprobado, el Departamento de créditos y cobros deberá informar al cliente por escrito, sobre la resolución emitida por el Comité, utilizando el formato constancia de aprobación de crédito revelando los términos del crédito (código asignado, monto, términos de pago, tasa de interés a cobrar por facturas vencidas), dentro de los tres días hábiles siguientes a la aprobación. El jefe de créditos y cobros deberá trasladar esta información al Ejecutivo de Ventas y Gerente de unidad de ventas de área.

2.2.6 Al inicio y al final de temporada se hará cambios en cuanto a días crédito y límite de monto crédito para todos los clientes por medio de un reporte proporcionado por el jefe de créditos y cobros al gerente de ventas,

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

autorizado por sub-gerente general de ventas y gerente general para esto el cliente debe:

- a. Estar al día en sus pagos (promedio menor o igual a 30 días de vencimiento de todas sus facturas)
- b. Actualizar información financiera (patente, RTU, representación legal)

La clasificación general de temporada para cambios es la siguiente:

Temporada baja	Enero a marzo y octubre a diciembre
Temporada alta	Abril a septiembre

2.2.7 Cuando una venta amerite un crédito especial de más días de los otorgados, el Ejecutivo de Ventas deberá solicitar autorización a Gerente de Ventas de unidad con conocimiento a Gerente General y Jefe de Créditos y Cobros para otorgar los días de crédito extendido sobre esa(s) factura (s) en particular, considerando el rango de autorización.

2.2.8 El Comité de Créditos podrá disminuir los días originalmente permitidos si el cliente se retrasa continuamente en sus pagos.

2.2.9 No se podrá facturar al cliente bajo ninguna circunstancia cuando:

- a) Tenga facturas vencidas a más de 60 días
- b) Este por encima de la línea de crédito en más de un 25%

2.2.10 Se suspenderá la línea de crédito a los clientes que se encuentren en las siguientes situaciones:

- a) Cheques rechazados constantes
- b) Cuando su promedio mensual sea superior a los 45 días de vencimiento de sus facturas

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

2.2.11 Será responsabilidad del auxiliar de créditos y cobros el archivo y resguardo de los expedientes de crédito de los clientes.

2.3 Administración de créditos y alertas

2.3.1 Todo cliente a más de 30 días de vencidas las facturas y quiera otro despacho, el sistema automáticamente enviará una alerta de solicitud al Departamento de Créditos y cobros para autorización del despacho.

2.3.2 Todo cliente sobregirado en límite de monto crédito, el sistema automáticamente enviará una alerta de solicitud al Departamento de Créditos y Cobros para autorizar el despacho.

2.3.3 Los nuevos pedidos que surjan de clientes detenidos podrán ser autorizados por Gerente de Ventas de unidad y Gerente General por medio de un convenio especial o un correo electrónico o minuta de créditos a Jefe de Créditos y Cobros.

2.3.4 Cuando se manejan ciertas promociones de descuentos o ventas por temporada se podrá registrar en el sistema una fecha extra de vencimiento y monto automático.

2.3.5 Todo cliente a más de 90 días de vencida la facturación quedará automáticamente bloqueado en el sistema y no tendrá más despachos hasta hacer efectiva la deuda.

2.3.6 El Jefe de Créditos y Cobros con base al límite de crédito y estatus crediticio (cheques devueltos, cartera vencida y límite de crédito excedido), solicita a Comité de Créditos la autorización para disminuir o suspender en forma temporal o definitiva la venta de producto a los clientes que se encuentren bajo las siguientes condiciones:

- 1) Falta de liquidez o descapitalización
- 2) Retrasó constante en pagos
- 3) Exceder el límite de crédito

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

4) Cheques devueltos constantes

5) Inadecuada utilización de crédito

2.3.7 No se otorgarán créditos a empleados que tengan menos de (6) meses de estar trabajando en la Empresa ABC, S.A.

2.4 Emisión de notas de crédito

2.4.1 Para poder cumplir con el propósito de la nota de crédito hay que hacer una solicitud de nota de crédito la cual se deberá llenar formulario predeterminado, lo emitirá la persona que solicita la nota de crédito (facturador, ejecutivo de ventas o encargado de bodega).

2.4.2 Las notas de crédito podrán emitirse por los siguientes conceptos:

a. Descuento por pronto pago: Para aplicar a esta política, se debe fijar un porcentaje que resulte atractivo a los clientes, como un incentivo de compra. El % de descuento es el siguiente:

1. Primeros cinco días después de emitida la factura 5 %
2. Siete días después de emitida la factura 4 %
3. 15 días antes del vencimiento 2 %

Dicho descuento también se aplicará para aquellos clientes que incumplen en las fechas de pago. Esta política reduce el grupo de clientes impuntuales de pago, para convertirlas en clientes preferenciales.

b. Descuento por devolución de producto: se deberá asegurar el representante de ventas que el producto se encuentre en buen estado y vigente.

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

Para la solicitud de nota de crédito por devolución de producto vencido el representante de ventas deberá descontar el 12% al valor total por gastos de material de empaque, por medio de una nota de débito firmada.

c. Descuento por sobreprecio en producto facturado: Esta política aplica para clientes que se haya acordado a un precio y por el cambio de precios de ventas se le haya facturado a un precio mayor, lo cual debe autorizar gerente de unidad de ventas que corresponde.

d. Descuento por modificación de precio de venta: Se utiliza por algún acuerdo especial directo del gerente de unidad de ventas con el cliente.

e. Descuento por cumplimiento de metas: se aplica esta política a todos los clientes que hayan comprado durante el año terminado la meta propuesta por gerente de unidad que corresponda.

Se tienen 60 días de ley para solicitar una nota de crédito, si una factura sobrepasa el límite de tiempo el jefe de créditos y cobros será el encargado de coordinar con el cliente una factura más reciente a la que se pueda aplicar el descuento o bien proponerle que nos facture el producto devuelto.

2.4.3 Los encargados de autorizaciones en notas de crédito están designados de la siguiente forma:

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

Autorización de solicitud de nota de crédito

Motivo de la solicitud	Persona que solicita	Persona que autoriza	Vo.Bo. Créditos y Cobros
sobreprecio y modificación de precio	facturador	gerente de ventas de unidad	jefe de créditos y cobros
descuento por pronto pago	ejecutivo de ventas	gerente de ventas de unidad	jefe de créditos y cobros
devolución de producto	encargado de bodega	gerente de ventas de unidad	jefe de créditos y cobros
cumplimiento de metas	ejecutivo de ventas	gerente de ventas de unidad	jefe de créditos y cobros

Autorización de nota de crédito

Firma de autorización		Firma de autorización	
Monto		Monto	
menor de Q 100,000.00 (\$ 12,500.00)	Gerente Financiero	mayor de Q 100,000.00 (\$12,500.00)	Gerente General
Firma de Vo.Bo		Firma de Vo.Bo	
jefe de contabilidad		jefe de contabilidad	

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

2.5 Cobro

2.5.1 Con la finalidad de presentar adecuadamente la antigüedad de saldos de la cartera los rangos a considerar para el otorgamiento del crédito son los siguientes:

- a. De 1 a 30 días
- b. De 31 a 60 días
- c. De 61 a 90 días
- d. De 91 a 120 días
- e. Más de 120 días

2.5.2 Toda cobranza deberá estar soportada por cheques, boletas de depósito o comprobantes bancarios oficiales (internet, pagos electrónicos, tarjeta crédito o débito) a nombre de la institución.

2.5.3 Jefe de Créditos y Cobros indicará a los clientes y ejecutivos de venta que todo pago con cheque debe hacerse a nombre de la empresa ABC, S.A.

2.5.4 Todo cheque y/o cobro deberá ser depositado en caja y/o banco a más tardar al siguiente día hábil de su recepción.

2.5.5 Solo se aceptarán cheques expedidos por el propietario del negocio y/o por la razón social del cliente de acuerdo al Registro.

2.5.6 Serán aceptados cheques post-fechaados únicamente con recibo provisional y dentro del límite de vencimiento o resguardo de las facturas o algún convenio especial.

2.5.7 Será responsabilidad del ejecutivo de ventas la recuperación de cheques rechazados.

2.5.8 El plazo otorgado para pagar el cheque rechazado es de 8 días, incumplido el plazo este será depositado nuevamente hasta tres veces.

Elaboró:

Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:

Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:

Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

2.5.9 Cuando el pago se realiza por tarjetas de crédito o débito se generará un cargo del 5% de comisión por tarjeta.

2.5.10 Los saldos vencidos generan intereses moratorios mínimos del 2%.

Etapa de la gestión de cobros				
Vendedor		Créditos y cobros gestión administrativa	Cobro Extrajudicial	Cobro Judicial
Plazo nominal del crédito	30 días de vencimiento	90 días de vencimiento	30 días de vencimiento	Mayor a 180 días de vencimiento

*Las empresas afiliadas tienen crédito de 120 días y no aplicarán al proceso arriba descrito.

2.5.11 El plazo de pago máximo o periodo de gracia es de 30 días después de la fecha de vencimiento.

2.5.12 El jefe de créditos deberá vigilar el comportamiento de los vencimientos de cobro y la antigüedad y hacer que se cumplan según las etapas de la gestión de cobros así:

2.5.13 El representante de ventas ganará de acuerdo a lo cobrado.

2.5.14 Todo pago recibido deberá ser aplicado a la factura más antigua. Esto aplica para todos los pagos que no formen parte de una negociación especial.

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

2.5.15 Cuando el pago se realice por medio de una transferencia electrónica o depósito bancario, es responsabilidad del cliente informar del pago al Departamento de Créditos y Cobros o Ejecutivo de Ventas, vía correo electrónico o telefónico, enviando una copia del documento donde aparezca claramente la institución bancaria, el nombre y código del cliente, la cantidad depositada y fecha de transacción.

2.5.16 Se realizará mínimo dos confirmaciones de saldos anuales.

2.5.17 Son 3 cartas de cobro antes de trasladar a cobro extra judicial.

Recargos: La empresa ABC, S.A. cobrará un recargo mensual sobre saldos atrasados de un 5% de intereses a partir de la fecha de vencimiento del crédito.

Cheque rechazado: por cada cheque rechazado, la empresa ABC, S.A. cobrará un recargo de Q100.00. Después de tres cheques rechazados, solamente se aceptarán pagos en efectivo y/o cheques de caja.

Las políticas y procedimientos establecidos en este manual estarán sujetos al control posterior del departamento de auditoria interna y al control previo por parte de los involucrados del departamento de créditos y cobros.

RESCISIÓN DE CONTRATO

- Si el cliente no tiene saldo pendiente por pagar, puede solicitar su finiquito comercial a La Empresa ABC, S.A.
- Si tiene saldo pendiente el jefe de créditos y cobros deberá actualizar la cuenta corriente del cliente asegurarse de que sea saldada la cuenta para poder emitir el finiquito comercial.

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

- Si existieran Casos por vía jurídica, gestionadas con éxito o pérdidas, Asesoría Jurídica deberá informar al Departamento de Créditos y Cobros luego se procede a presentar el caso ante el comité de créditos para definir si se le emite finiquito comercial o bien se quedó en malos términos con el cliente se le indica el motivo de la negación.

GLOSARIO:

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

Procedimientos: Descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, de dos o más de ellas.

Cuenta por Cobrar: Son los derechos de cobro de una entidad convertibles en dinero, mercaderías y/o servicios.

Estado de cuenta: Documento que detalla todas las facturas pendientes de ser canceladas con fechas y montos.

Movimiento de cuenta: Documento que detalla las compras, pagos, notas de crédito, débitos realizados a los clientes durante un período determinado.

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

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

VIII Procesos del Departamento de Créditos y Cobros

FASE No. 1

VIII.1 Proceso: Otorgamiento del crédito

VIII.1.1 Crédito para personas individuales y jurídicas

PASOS DEL PROCESO	EJECUTOR	ACTIVIDADES A REALIZAR
1	Ejecutivo de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Visita al futuro cliente • Entrega al cliente la solicitud de crédito y da instrucciones de llenado e importancia de la documentación indispensable
2	Cliente	Llena y adjunta la documentación que se le solicita
3	Ejecutivo de Ventas	Traslada al Departamento de Créditos y Cobros la solicitud con la documentación entregada por el cliente
4	Jefe de Créditos	<p>Revisa que este completa la documentación y solicitud firmada y sellada por el cliente de no ser así:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Devuelve la papelería al ejecutivo para que la documenten correctamente • Se le da seguimiento para que sea completada y devuelta de nuevo al Departamento de Créditos y Cobros

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

5	Analista de Créditos	<p>Realiza la evaluación crediticia y análisis con la información de la solicitud para complementar el expediente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación de Infonet • Confirmación de Referencias Comerciales con la Protectora de Créditos <p>Si el cliente ha realizado compras al contado un análisis de ventas que contenga la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Código de contado utilizado • No. factura • Nombre del cliente • Fecha de factura • Fecha de pago • Monto de la factura • No. recibo • Promedio de compras <p>Traslada a jefe de créditos y cobros</p>
6	Jefe de Créditos y Cobros	<p>Recibe, revisa y traslada a Comité de Créditos y Cobros expediente completo para autorización</p>
7	Comité de Créditos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa y autoriza código para nuevo cliente indicando el monto y límite de crédito autorizado • Procede a devolver la documentación al Departamento de Créditos y Cobros para crear código o informar del rechazo de la documentación

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

8	Jefe de Créditos y Cobros	<ul style="list-style-type: none"> • Crea código de cliente en el sistema con los límites de crédito autorizados • Procede a notificar al cliente y ejecutivo de ventas el No. código y límites aprobados por medio de correo electrónico o una carta al cliente vía ejecutivo de ventas • Traslada documentación de cliente a asistente de créditos y cobros
9	Asistente de Créditos y Cobros	Crea expediente y archiva la documentación como resguardo de la garantía

FASE No. 2

VIII.2 Proceso: Administración del crédito

En el momento que los clientes hagan uso de su crédito, clientes nuevos y antiguos, en cualquiera de nuestras bodegas o en planta de producción, el proceso establecido es el siguiente:

	EJECUTOR	ACTIVIDADES A REALIZAR
1	Jefe de Créditos y Cobros	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar semanalmente por medio de una antigüedad de saldos los clientes sobregirados y clientes con facturas a más de 30 días de vencimiento • Enviar a Gerentes de Ventas el listado de clientes que sobrepasaron el límite de monto crédito autorizado • Enviar a ejecutivos de ventas el listado de clientes a más de 30 días vencidos para informar que están en peligro de suspenderle los despachos
2	Facturador	<ul style="list-style-type: none"> • Será el encargado de emisión de facturas a clientes sin problemas de sobregiro o atraso en facturas • En caso de sobregiro o a más de 30 días de

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

		<p>vencida la factura tendrá que enviar una solicitud para facturarle al cliente que solicitará el sistema</p> <ul style="list-style-type: none"> • La solicitud deberá indicar si el cliente dejó algún cheque post fechado o promesa de pago o bien si es al contado • Se envía al Departamento de Créditos y Cobros automáticamente
3	Jefe de Créditos y Cobros	<p>Recibe automáticamente la solicitud para facturar y analiza lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el cliente ha pagado o abonado en los últimos días • El comportamiento histórico del cliente • Si tiene algún deposito o cheque post fechado no operado • Comunicarse con el Ejecutivo de Ventas si ha pasado a cobrarle en la última semana • Como última opción llamar al cliente para lograr una negociación de pago para poder despacharle. Informarle que si ha sido cliente continuo que cuando cancele las facturas se le podrá autorizar el despacho.
4	Jefe de Créditos y Cobros	<ul style="list-style-type: none"> • Si el cliente cuenta con 60 días de vencimiento automáticamente se bloquea su código • Se puede autorizar un despacho más únicamente con autorización del Comité de Créditos y un pagaré formal.
5	Departamento de Créditos y Cobros y Gerente de Ventas	<p>Una vez el cliente cancela las facturas vencidas y Jefe de Créditos y Gerente de Ventas analice el límite automáticamente le quedará libre su código al cliente para poder facturar sin ningún inconveniente.</p>

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

FASE No. 3

VIII.3 Proceso: Emisión de nota de crédito

El siguiente procedimiento indica los pasos a seguir para emitir una nota de crédito, quienes autorizan y entrega al cliente

PASOS DEL PROCESO	EJECUTOR	ACTIVIDADES A REALIZAR
1	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Solicita a ejecutivo de ventas se le expida nota de crédito, justificando el origen y motivo del reclamo
2	Ejecutivo de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> Llena formato de solicitud de nota de crédito (ver anexo) y traslada al Departamento de Créditos y Cobros con la documentación justificada
3	Jefe de Créditos y Cobros	<ul style="list-style-type: none"> Revisa la solicitud de nota de crédito con la documentación comprobatoria justificada Traslada a firma de gerencia comercial
4	Gerencia Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Revisa y autoriza o rechaza la solicitud de nota de crédito Devuelve la solicitud al Departamento de Créditos y Cobros.
5	Jefe de Créditos y Cobros	<ul style="list-style-type: none"> Traslada la solicitud revisada a asistente de créditos y cobros para emisión e ingreso a sistema.
6	Asistente de Créditos y Cobros	<ul style="list-style-type: none"> Emite e ingresa al sistema la nota de crédito revisando fechas y actualizando el reporte de control Emitida la nota de crédito traslada a

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

		Jefe de Créditos y Cobros con la copia de la factura y documentación de soporte.
7	Jefe de Créditos y Cobros	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa la nota de crédito que este bien redactada e ingresada • Reconcilia en el sistema la cuenta del cliente • Traslada a gerencia financiera para firma.
8	Gerencia Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Autoriza notas de crédito hasta por un monto de Q.100,000.00 (\$12,500.00) • En caso de montos superiores traslada a Gerencia General para autorización.
9	Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> • Autoriza las notas de crédito superior a un importe de Q.100,000.00 (\$12,500.00) • Retorna la nota de crédito con su soporte al Departamento de Créditos y Cobros.
10	Asistente de Créditos y Cobros	<ul style="list-style-type: none"> • Envía original y copia amarilla de nota de crédito para firma y sello en la copia para luego ser devuelta al Departamento de Créditos y Cobros • En el caso de las bodegas departamentales se les envía por correo.
11	Asistente de Créditos y Cobros	Se encarga del archivo de copias amarillas por correlativo descendente; asegurándose que estén firmadas y selladas de aceptación

Elaboró:

Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:

Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:

Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

FASE No. 4

VIII.4 Proceso: Cobro

Previo a la descripción de las funciones en la cobranza, se deberá cumplir con el siguiente procedimiento de cobro y manejo de los documentos contables:

VIII.4.1 Manejo de documentación previo a proceso de cobro

Facturas

Son emitidas en el área de ventas, luego son entregadas al departamento de créditos y cobros específicamente a cajero receptor.

Luego son entregadas a los clientes por medio de los cobradores, si hay necesidad de anular facturas dentro del mismo mes en que fueron emitidas, se hará de forma directa y el original de las mismas se archivará juntamente con sus copias.

Si existe anulación de facturas de meses anteriores, deberá emitirse nota de crédito. Toda factura anulada deberá contar con la autorización del Contador General.

Notas de débito por cheque rechazado:

- 1) Se emiten cuando se rechazan cheques y/o se tenga que cobrar intereses por mora
- 2) En el caso de los cheques rechazados, su valor es el del cheque rechazado y su recargo de Q.100.00 quetzales.
- 3) Ajustes en precios de los productos cuando se hace a un precio por debajo de lo permitido

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

Notas de crédito:

- 1) Estas se emiten, principalmente, para anular facturas de meses anteriores.
- 2) Se emiten también cuando se hace efectivo el pago de notas de débito
- 3) Para registro de descuentos concedidos.

Depósitos bancarios:

Se realizan por todos los cobros efectuados en el mismo día. A los depósitos se les adjunta un detalle o se anota lo siguiente:

- 1) Nombre del cliente y su código
- 2) Fecha del cheque, nombre del banco y número de cheque
- 3) Número de factura que se está pagando y valor

Formas de pago del cliente

Efectivo

Se reciben por pago de facturas, notas de débito, notas de débito por cheques rechazados hasta Q 29,999.00 de acuerdo a la disposición establecida en la Ley de Lavado de Activos y Bancarización Decreto 04-2010 Ley Anti evasión II

Cheques

Se reciben por pagos de facturas, notas de débito y cheques rechazados. Cuando se reciba un pago por este medio, se deberá observar lo siguiente.

- 1) No se aceptarán cheques de terceras personas
- 2) Debe ser girado a nombre de la Empresa ABC, S.A.
- 3) La fecha debe ser del día de pago
- 4) No debe tener tachones ni borrones.
- 5) La cantidad en números deberá coincidir con la cantidad en letras.
- 6) Si el cheque no lo indica, debe sellarse con la frase "NO NEGOCIABLE"

Elaboró:

Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:

Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:

Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

- 7) Si no es un cliente recurrente o es venta al contado deberá visarse el cheque antes de ser aceptado y emitido el respectivo recibo de caja

Cheques Pos-fechaos

Deberá observar lo siguiente:

- 1) Las observaciones indicadas en cheques
- 2) No aceptará un cheque post-fechao a más de 30 días de vencido un crédito.

Cheques rechazados

Es responsabilidad del jefe de créditos y cobros recuperar el valor de los cheques rechazados, debiéndose seguir el procedimiento siguiente:

- 1) El Departamento de Caja recibe el cheque rechazado y la nota de débito del banco, emite en el sistema la nota de débito por cheque rechazado para que quede registrado el aumento de la cuenta al cliente
- 2) Se le notifica al ejecutivo de ventas para ser notificado al cliente
- 3) Se procede a darle seguimiento al cobro, por la vía telefónica, correo electrónico o correspondencia de la empresa
- 4) Al hacerse efectivo el cobro del cheque rechazado, se emitirá una nota de crédito por el valor del cheque y el recargo para limpiar nuevamente al cliente.
- 5) Caso contrario, habiendo agotado el procedimiento de cobro del cheque rechazado, lo normal de las empresas es trasladarlo a la asesoría jurídica para su protesto y cobro vía judicial.
- 6) Se cancela el crédito al cliente que emitió el cheque rechazado.

Elaboró:

Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:

Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:

Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

VIII.4.2 Cobro local

ETAPA PREVENTIV A	EJECUTO R	ACTIVIDADES A REALIZAR
0-0	Facturador	<ul style="list-style-type: none"> • Emite factura cambiaria • Traslada al Departamento de Créditos y Cobros
0-0	Cajero Receptor	<ul style="list-style-type: none"> • Envía por medio de cobrador motorizado la factura original solicitando firma de recibo y contraseña de pago • Cajero receptor traslada contraseñas a jefe de créditos y cobros
0-0	Jefe de Créditos y Cobros	<ul style="list-style-type: none"> • Archiva en archivador las facturas y contraseñas en orden alfabético para esperar su fecha de vencimiento e iniciar el proceso de cobro
5-1	Jefe de Créditos y Cobros y cobradores	<ul style="list-style-type: none"> • Imprimirá los estados de cuenta, en los días lunes de cada semana y planifica los cobros semanales • Llama al cliente y le recuerda que en cinco días o menos, vencerá el plazo para su pago • De no localizarlo por teléfono, verifica que tenga una dirección de email y le recuerda por esa vía; si no tiene agotar cualquier otra vía (MSN, SKYPE, redes sociales, etc.) para hacerle el recuerdo de pago

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

PROCESO DE COBRO	EJECUTOR	ACTIVIDADES A REALIZAR
1 – 30	Jefe de Créditos y Cobros, y cobradores	<ul style="list-style-type: none"> • Diariamente los cobradores deben revisar su programa de cuenta corriente y contraseñas para llamar al cliente cada semana • Si el pago es positivo se envía al cobrador motorizado a recoger el cheque, y entrega al cliente recibo de caja; al final del día realiza su liquidación y deposita al siguiente día por la mañana • De no haber pago determina porque no ha pagado y define un acuerdo verbal sobre la fecha de pago • Si no localiza al deudor o no hay respuesta de pago durante este mes, busca un teléfono alternativo e informa a un familiar o referencia que haya puesto en su solicitud de crédito • Elabora informe de cobranzas o bitácora de los argumentos por los que no programo pago para documentar el expediente
31 – 60	Jefe de Créditos y Cobros	<p>De no haber conseguido ningún acuerdo de pago:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le envía su estado de cuenta recordándole trámite por facturas vencidas por medio de mail o mensajería • Continúa intentando un acuerdo de pago con el cliente y evalúa su disposición a pagar. • Le vuelve a llamar y se busca establecer si el problema es <u>voluntad o capacidad</u> de pago • Si detecta que el problema es por capacidad de pago, acuerda suscribir un <u>compromiso de pago formal</u>

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

61 – 90	Jefe de Créditos y Cobros	<ul style="list-style-type: none"> • Si no encuentra respuesta y comunicación con el cliente elabora carta de cobro No. 1 y envía a través de mail o mensajería • Si no recibe respuesta alguna se elabora carta de cobro No. 2 a los 75 días de vencido el documento (15 días después de la primer carta • Si es voluntad de pago, inmediatamente se hace una visita al deudor en su negocio o en su casa • Elabora informe de cobranzas para documentar el expediente
91 – 120	Jefe de Créditos y Cobros	<p>Debería de tener un acuerdo de pago, de lo contrario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visita al cliente en su negocio o domicilio • Busca establecer si el problema es voluntad o capacidad de pago • Si encuentra al cliente y detecta que el problema es por capacidad de pago insiste en el cumplimiento del compromiso de pago formal, haciendo énfasis en las consecuencias que el cumplimiento del pago tiene • De no lograr el compromiso de pago se establece un ultimátum de pago con la tercer carta de cobro señalando la fecha máxima para el pago • Si no se localiza al cliente se deja copia del ultimátum de pago señalando la fecha máxima para que se cancele la deuda al contacto de referencia, familiar o representante legal • Elabora informe de cobranzas para documentar el expediente

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

Más de 120 días	Jefe de Créditos y Cobros	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa que el expediente esté completo en cuanto a los documentos • Hace un informe de la actividad de cobro y la adjunta al expediente • Se prepara expediente para cobro pre jurídico
-----------------	---------------------------	---

VIII.4.3 Cobro departamental

ETAPA	EJECUTOR	ACTIVIDADES A REALIZAR
PREVEN-TIVA		
0-0	Facturador encargado de sucursal	<ul style="list-style-type: none"> • Emite factura cambiaria • Entrega con reporte de facturas originales a ejecutivo de ventas del área
0-0	Ejecutivo de Ventas del área	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe y revisa facturas • Organiza por ruta las que va a cobrar y las otras las traslada a Departamento de Créditos para solicitar cada semana la ruta de cobro •
5-1	Ejecutivo de Ventas de área	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a cliente para ofrecerle producto y recordarle sus facturas próximas a vencer

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

PROCESO DE COBRO	EJECUTOR	ACTIVIDADES A REALIZAR
1 – 30	Ejecutivo de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Semanalmente solicitará al jefe de créditos y cobros las constancias de cobro (antigüedad de saldos) de los clientes que su saldo estén por vencer • Coordina su ruta y realiza sus cobros vía telefónica; email o visita personal al negocio del cliente • Deberá dejar evidencia del cobro solicitándole al cliente una firma y sello del cliente confirmando su aceptación y/o conformidad con el saldo adeudado • Si su cobro es positivo emite recibo provisional al cliente entregándole la factura original • Entrega el recibo provisional a bodega de su área o Departamento de Créditos y Cobros para emisión de recibo de caja y rebaja de saldo al cliente • De ser negativo deberá informar a Jefe de Créditos y Cobros del resultado de su gestión un plazo no mayor de 5 días hábiles después del vencimiento, para solicitar el cobro administrativo entregando evidencia de su gestión

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

31 – 60	Jefe de Créditos y Cobros	<p>Inicia con el cobro administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibe de ejecutivo de ventas solicitud para cobro administrativo junto con su evidencia de cobro la cual procede a archivar • Procede a informar de forma escrita al gerente de unidad para iniciar con el cobro administrativo • Le envía su estado de cuenta recordándole trámite por facturas vencidas a través de mail o mensajería • Continúa con intentar un acuerdo de pago con el cliente y evalúa su disposición a pagar. • Le vuelve a llamar y se busca establecer si el problema es <u>voluntad o capacidad</u> de pago • Si detecta que el problema es por capacidad de pago, acuerda suscribir un <u>compromiso de pago formal</u>.
61 – 90	Jefe de Créditos y Cobros	<ul style="list-style-type: none"> • Si no encuentra respuesta y comunicación con el cliente elabora carta de cobro No. 1 y envía a través de mail o mensajería • Si no recibe respuesta alguna se elabora carta de cobro No. 2 a los 75 días de vencido el documento (15 días después de la primer carta) • Si es voluntad de pago, inmediatamente se hace una visita al deudor en su negocio o en su casa • Elabora informe de cobranzas para documentar el expediente

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

91 – 120	Jefe de Créditos y Cobros	<p>Debería de tener un acuerdo de pago, de lo contrario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visita al cliente en su negocio o domicilio • Busca establecer si el problema es voluntad o capacidad de pago • Si encuentra al cliente y detecta que el problema es por capacidad de pago insiste en el cumplimiento del compromiso de pago formal, haciendo énfasis en las consecuencias que el cumplimiento del pago tiene • De no lograr el compromiso de pago se establece un ultimátum de pago con la tercer carta de cobro señalando la fecha máxima para el pago • Si no se localiza al cliente se deja copia del ultimátum de pago señalando la fecha máxima para que se cancele la deuda al contacto de referencia, familiar o representante legal • Elabora informe de cobranzas para documentar el expediente
Más de 120 días	Jefe de Créditos y Cobros	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa que el expediente esté completo en cuanto a los documentos • Hace un informe de la actividad de cobro y la adjunta al expediente • Se prepara expediente para cobro pre jurídico

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

VIII.4.4 Cuentas morosas

ETAPA PRE - JURÍDICA	EJECUTOR	ACTIVIDADES A REALIZAR
121 – 180	Comité de Créditos y Cobros	Una vez la cuenta tenga más de 120 días de vencida se presenta al Comité de Créditos para autorización de cobro pre- jurídico
121 – 180	Jefe de Créditos y Cobros	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica y designa al ejecutor externo para realizar el cobro
121 – 180	Licenciado o agencia de cobranzas externa	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe copia del expediente del cliente completo • Recibe carta de parámetros a utilizar para el cobro, y si está de acuerdo firma • Recibe carta de entrega del cliente firmado por el Jefe de Créditos y Cobros • Coordina con Jefe de Créditos y Cobros visita y ejecución de cobro al cliente • Prepara informe sobre resultados de cobro • Si logra la recuperación en efectivo o cheque al día, informa de inmediato a Jefe de Créditos y Cobros para la cancelación de la deuda y cobro de honorarios • Si obtiene alguna propuesta del cliente de pago por medio de pagaré, convenio autenticado, bienes muebles o inmuebles (accesorios, terrenos, vehículos, etc.) deberá informar al Jefe de Créditos y Cobros para que él sea el encargado de solicitar una junta inmediata al Comité de Créditos y Cobros o autorización inmediata vía mail de recepción de dicho pago a través de bienes • Si el comité autoriza la recepción del bien el licenciado podrá proceder a recibirlo con factura y proceder al cobro de sus honorarios

Elaboró:

Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:

Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:

Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

		<ul style="list-style-type: none"> • Si no logra recuperación prepara informe completo para pasar caso a cobro jurídico
121 - 180	Jefe de Créditos y Cobros	<ul style="list-style-type: none"> • Determina cobro de intereses por la deuda atrasada y coordina pago de honorarios al licenciado o agencia de cobranzas externas designando la cuenta de gastos por afectar

ETAPA JURÍDICA	EJECUTOR	ACTIVIDADES A REALIZAR
Más de 180 días	Comité de Créditos	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe expediente de cobro administrativo y pre judicial y autoriza o rechaza la etapa de cobro jurídico
Más de 180 días	Jefe de Créditos y Cobros	<ul style="list-style-type: none"> • Designa y traslada a licenciado interno o externo autorizado el expediente completo de cobro administrativo y pre jurídico
Más de 180 días	Licenciado interno o externo	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe expediente completo del cliente de cobro administrativo y pre jurídico • Mantiene contacto con el Jefe de Créditos y Cobros del estatus del cliente • Entrega de informes de logro jurídico con Jefe de Créditos y Cobros

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

FASE No. 5

VIII.5 Procedimiento: Cuentas incobrables

Determina la incobrabilidad de la cuenta, realiza informe de la gestión (tomando en cuenta las acciones legales y los resultados obtenidos.)

PASOS DEL PROCESO	EJECUTOR	ACTIVIDADES A REALIZAR
1	Asesoría Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora informe a Jefe de Créditos y Cobros informando de la incobrabilidad de la cuenta • Envía original del informe, anexa informe de gestión y soporte correspondiente
2	Jefe de Créditos y Cobros	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe informe de asesoría jurídica • Informa a Comité de Créditos y Cobros para dar a conocer el caso y recibir autorización escrita de proceder • Inactiva permanente el código y cuenta del cliente • Estas cuentas deberán ser controladas, por si el cliente llegara a pagar en determinado momento y registrarla como otros ingresos
3	Comité de Créditos y Cobros	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa informe y documentación de evidencia de la gestión de cobro y autoriza el traslado cuenta incobrable
4	Jefe de Créditos y Cobros	<ul style="list-style-type: none"> • Envía copia de los documentos, al Departamento de Contabilidad, para que registren la pérdida por cuenta incobrable en el sistema financiero, de acuerdo a los métodos que señala la ley del Impuesto Sobre la Renta método indirecto decreto

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

		10-2012.
5	Jefe de Créditos y Cobros	<ul style="list-style-type: none">• Informa a comité de créditos y departamentos involucrados el fin del caso


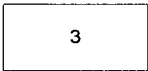
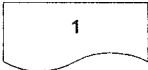
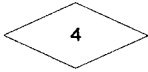
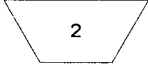
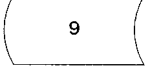

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

IX SIMBOLOGIA

De acuerdo a las políticas y procedimiento de operación presentados en el presente trabajo se establece de manera gráfica los siguientes diagramas de flujo.

SIMBOLOGIA		
SIMBOLO	SIGNIFICADO	APLICACIÓN
	TERMINAL	Indica el inicio o terminación del procedimiento
	OPERACION	Representa el espacio para describir una actividad del procedimiento
	DOCUMENTO	Representa cualquier tipo de documento que se utilice o se genere en el procedimiento. El documento podrá tener copias
	DECISIÓN O ALTERNATIVA	Indica un punto del procedimiento o donde se toma una decisión entre dos opciones (SI o NO)
	FUNCIONAMIENTO MANUAL	Cualquier tipo de forma impresa para ser llenado manual
	DATOS ALMACENADOS	Se utiliza para almacenar datos y archivar
	CONECTOR DE PAGINA	Representa un enlace o conexión de una pagina a otra
	CONECTOR DINAMICO	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo

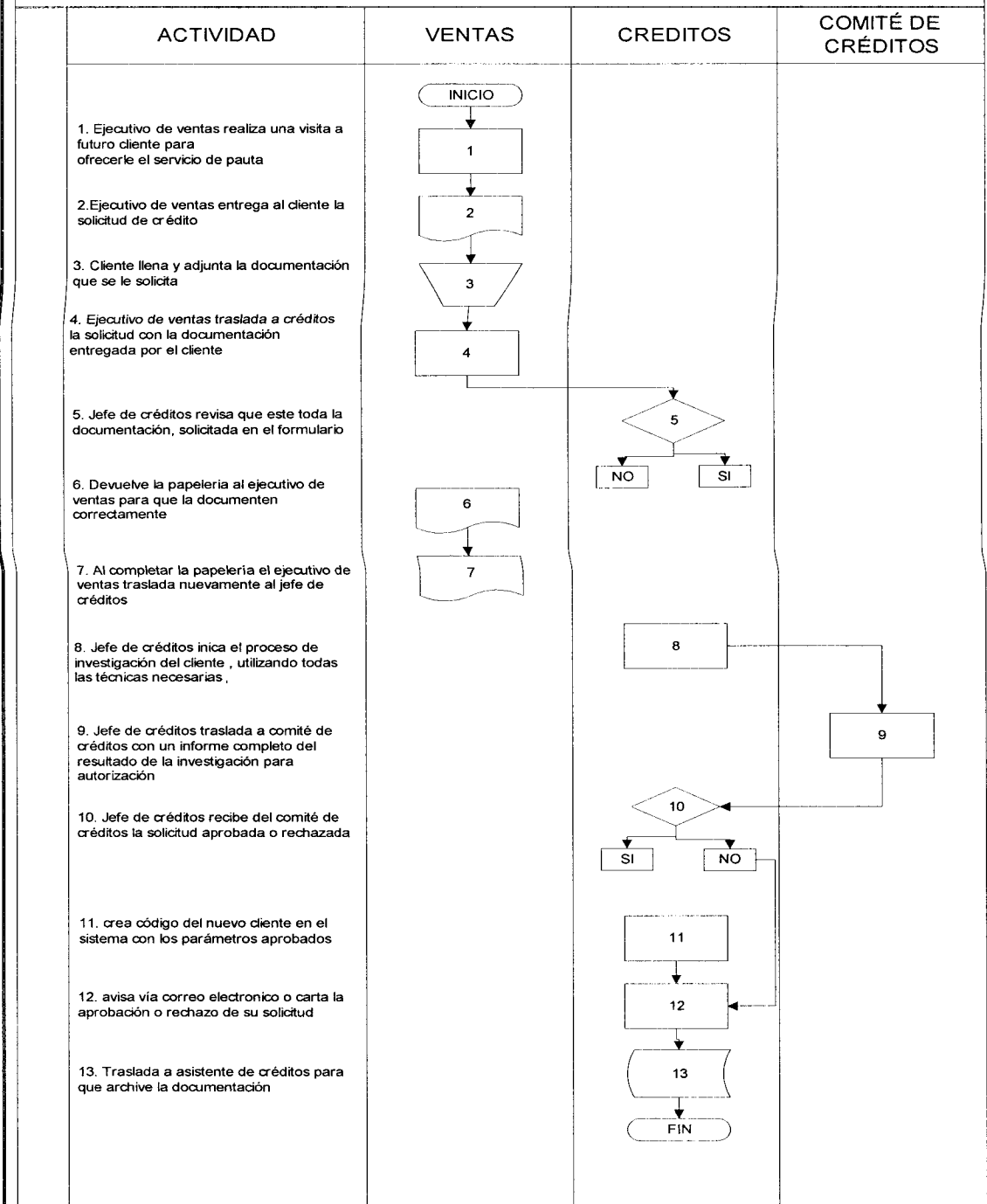
Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

X. FLUJOGRAMAS

PROCESO: Diagrama de flujo Crédito para personas jurídicas

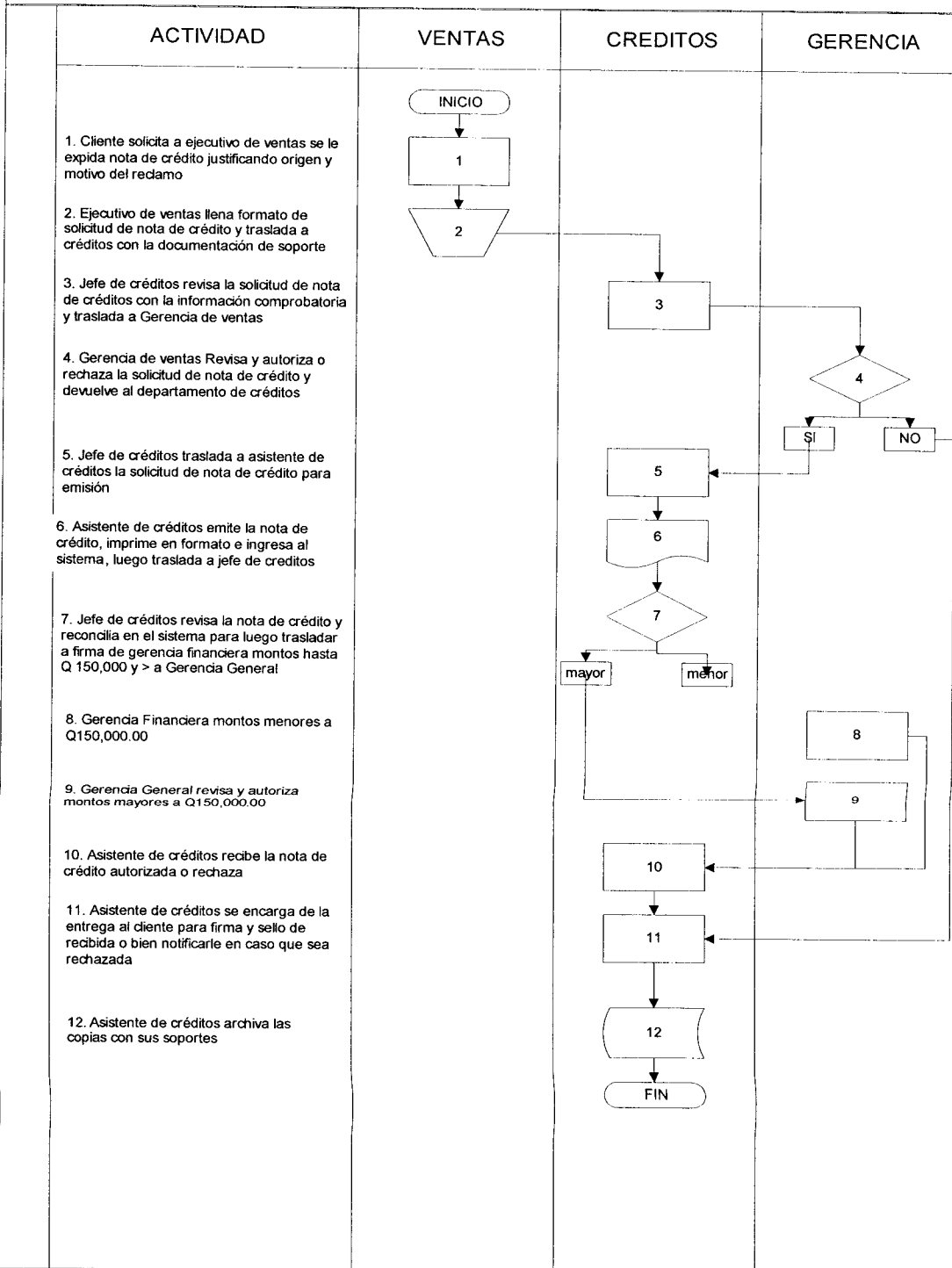


Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

DIAGRAMA DE FLUJO : proceso emisión Nota de Crédito

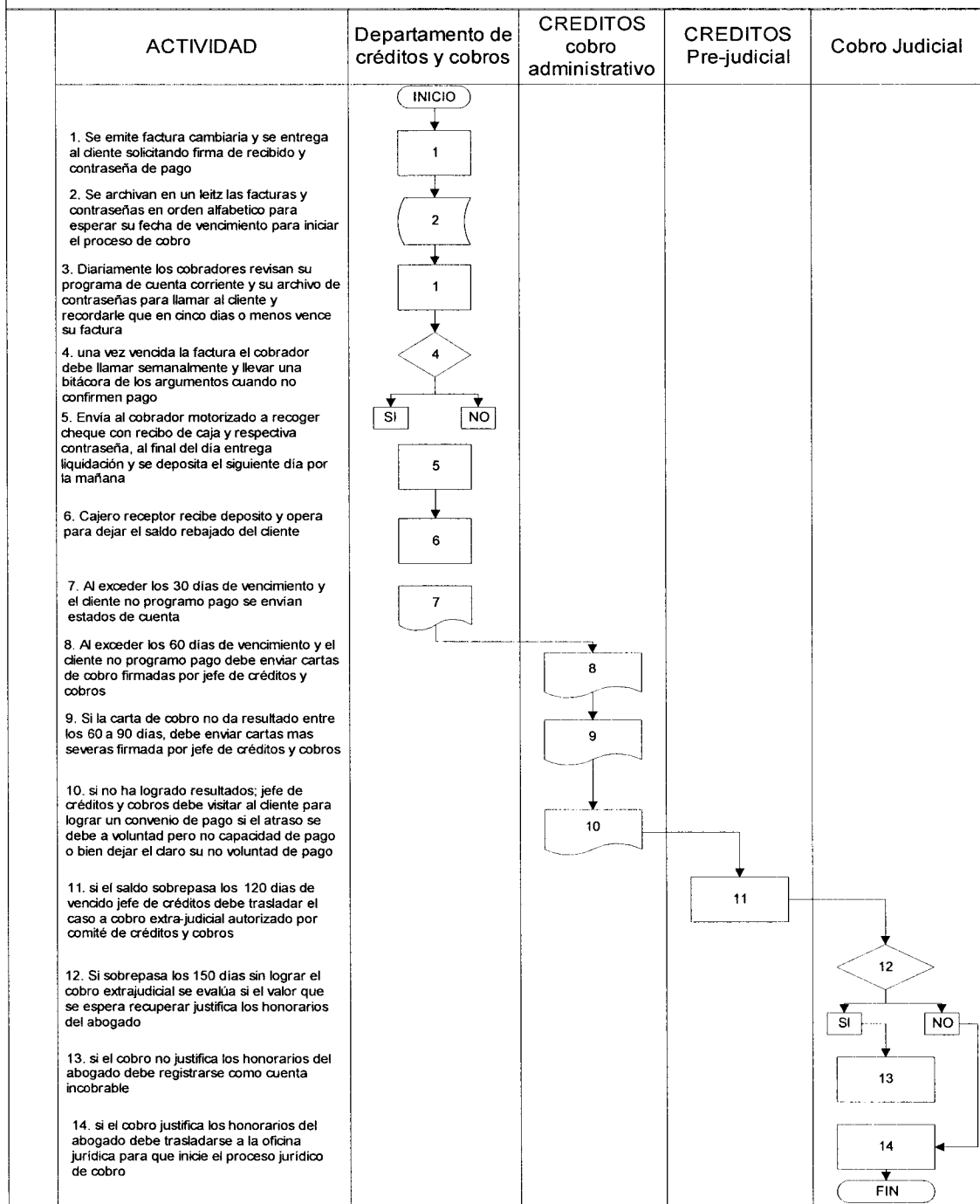


Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

DIAGRAMA DE FLUJO : proceso de cobro local

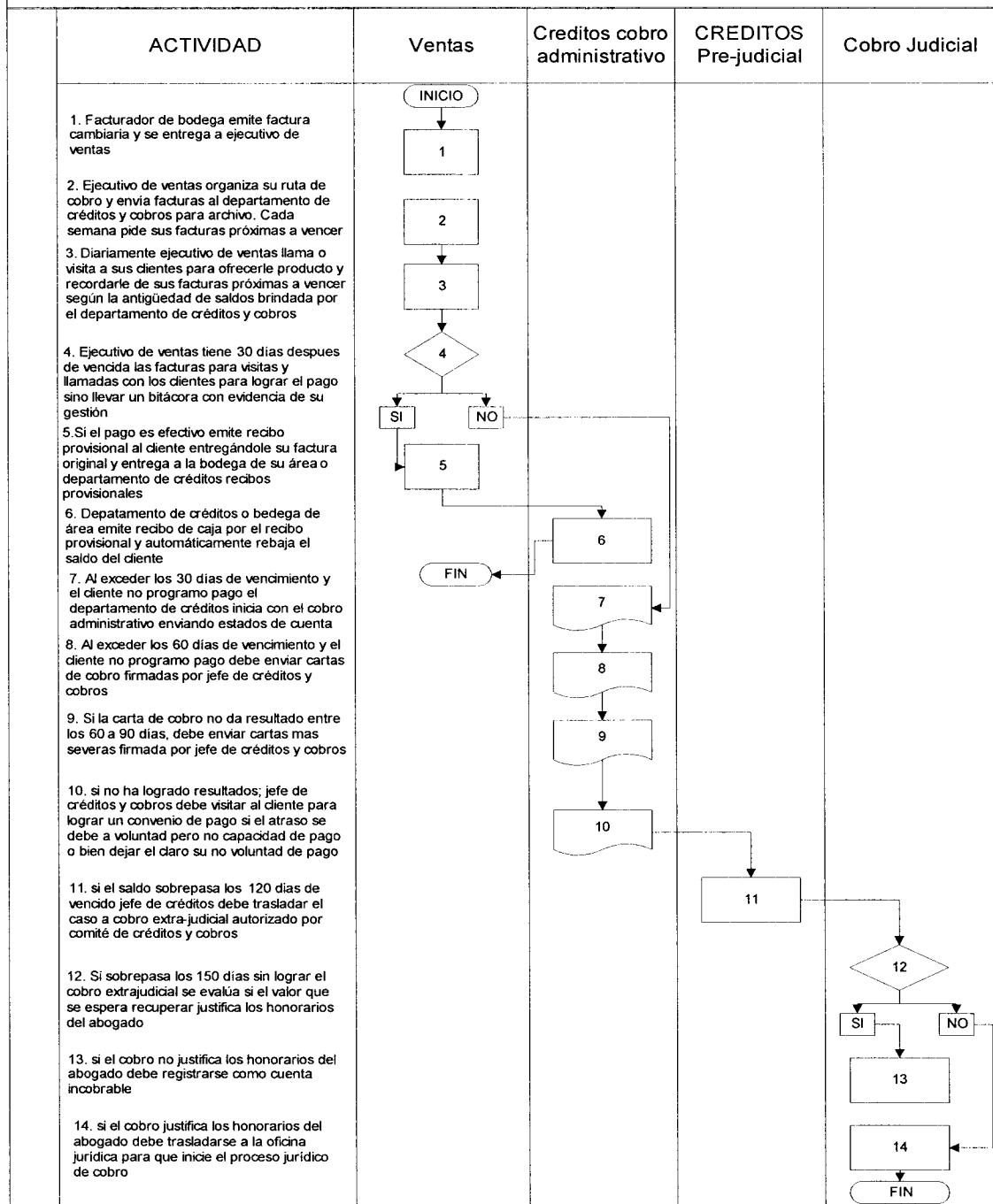


Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

DIAGRAMA DE FLUJO : Proceso de cobro regional



Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

XI ACTUALIZACIÓN

La normatividad aplicable a las operaciones del Departamento de Créditos y Cobros, se podrá actualizar, modificar, ajustar o precisar por medio de dos tipos de circulares:

- a) Normativa. Es la que da a conocer las disposiciones, interpretaciones, criterios y políticas en materia de crédito, emitidas por la Asamblea General de Accionistas.
- b) Informativa. Es aquella que tiene como propósito aclarar o precisar la interpretación a una disposición o dar a conocer alguna política cuyos alcances involucren al proceso crediticio.

En el Departamento de Créditos y Cobros, por instrucciones de la Gerencia General es la responsable de coordinar las actividades de emisión y difusión de las circulares normativas e informativas y asignará un número consecutivo de las mismas, a efecto de llevar el control correspondiente, indicando fecha de entrada en vigor.

La actualización del Manual de Políticas y Procedimientos, se hará cada vez que sea necesario y por mandato de la Asamblea General de Accionistas, en materia de crédito y cuando sean aplicables a la naturaleza de las operaciones de crédito de la Empresa ABC, S.A.

XII DIFUSIÓN

Este Manual de Políticas y Procedimientos del Departamento de Créditos y Cobros se difundirá por medios impresos y electrónicos.

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

XII ANEXOS



ANÁLISIS DE CRÉDITO (para créditos nuevos o ampliaciones)

Guatemala, _____

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE:

Razón Social: _____ NIT: _____
Vendedor: _____ Código de Cliente: _____
Limite Actual: _____ Días Actuales: _____ Saldo Actual: _____

ANÁLISIS DE CRÉDITO PARA AMPLIACIONES (SEGÚN QUERY DE SAP):

Veritas Año Anterior Completo: _____ Q100,000 _____ Días de Crédito Otorgados: _____
Días de Variación en Pago: _____ Número y Monto Cheques Pechata: _____
Clasificación Riesgo Cliente: ALTO Días Crédito Superidos: _____ Límite Superido: Q50,000

ANÁLISIS DE CRÉDITO PARA CUENTES NUEVOS: (adjuntar documentación de referencias comerciales y bancarias)

Promedio de Crédito con otras empresas: _____ Q100,000 _____ Días de Crédito Otorgados: _____
Tipo de Cliente: _____ Días Crédito Superidos: _____ Límite Superido: _____

ANÁLISIS DE CRÉDITO PARA CUENTES NUEVOS: (adjuntar documentación de referencias comerciales y bancarias)

REVISADO POR: JEFE DE CRÉDITOS Y COBROS

HECHO POR: ASISTENTE DE CRÉDITOS Y COBROS

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General



ANÁLISIS DE CRÉDITO

(para créditos nuevos o ampliaciones)

Guatemala, _____

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE:

Razón Social: _____ NIT _____

Vendedor _____ Código de Cliente _____

Límite Actual _____ Días Actuales _____ Saldo Actual _____

ANÁLISIS DE CRÉDITO PARA AMPLIACIONES (SEGÚN QUERY DE SAP):

Ventas Año Anterior Completo Q100,000 Días de Crédito Otorgados _____

Días Desviación en Pago _____ Número y Monto Cheques Rechaza _____

Clasificación Riesgo Cliente ALTO Días Crédito Superados _____ Límite Sugerido Q50,000

ANÁLISIS DE CRÉDITO PARA CUENTES NUEVOS: (adjuntar documentación de referencias comerciales y bancarias)

Promedio de Crédito con otras empresas Q100,000 Días de Crédito Otorgados _____

Tipo de Cliente _____ Días Crédito Superados _____ Límite Sugerido _____

ANÁLISIS DE CRÉDITO PARA CUENTES NUEVOS: (adjuntar documentación de referencias comerciales y bancarias)

REVISADO POR: JEFE DE CRÉDITOS Y COBROS

HECHO POR: ASISTENTE DE CRÉDITOS Y COBROS

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General



CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE CRÉDITO

Estimado Cliente, nos es grato comunicarle que nuestra empresa ABC, S.A. aprobó un crédito según los datos y condiciones que se mencionan en este documento.

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE:

Código de Cliente _____

Razón Social: _____ NIT _____

Nombre Comercial: _____

Propietario: _____

Dirección Fiscal: _____

Dirección de Cobro: _____

Teléfono del Negocio: _____ Celular: _____ Fax: _____ E-mail: _____

Monto de Crédito Aprobado _____ Plazo de Crédito _____ días

Nombre del Gerente General: _____

Nombre del Representante Legal: _____

Nombre de Empresas Asociadas: _____

OBSERVACIONES:

1. Si desea realizar depósitos directamente a nuestras cuentas, favor de utilizar las siguientes:

BANCO	CUENTA	MONEDA
PEND	PEND	PEND
PEND	PEND	PEND
PEND	PEND	PEND

2. Luego de realizar un depósito en nuestras cuentas favor de comunicarse con nosotros para emitir el correspondiente recibo de caja.

3. Le rogamos no girar cheques de pago a nombre de nuestros Representantes de Ventas, emitirlos a nombre de ABC, S.A.

Jefe de Créditos y Cobros

Gerente General

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General



ANEXO I SOLICITUD DE CRÉDITO

Por este medio autorizo a las personas que aparecen nombradas debajo de estas líneas a realizar compras y firmar de recibido en nombre de mi representada.

COMPRAS: Usa Órdenes de Compra: SI No

Personas autorizadas para efectuar compras en nombre de mi representada:

· Nombre:

· Puesto:

Personas autorizadas para recibir y firmar de recibido la mercadería:

· Nombre:

· Puesto:

Estimado Cliente: de ser necesario agregar o modificar en un futuro a las personas autorizadas en este Anexo I, sírvase solicitar al Representante de Ventas un formato para actualizar los datos.

Firma del Propietario o Representante Legal

Sello de la Empresa

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

**** PARA USO EXCLUSIVO DE ABC S.A. ****

Confirmación de referencias comerciales:

Empresa: _____
Contacto: _____
Cargo: _____
Plazo de Crédito: _____ Monto otorgado: _____
Tiempo de pago: _____ Solventes: _____
Tipo de Cliente: _____

Empresa: _____
Contacto: _____
Cargo: _____
Plazo de Crédito: _____ Monto otorgado: _____
Tiempo de pago: _____ Solventes: _____
Tipo de Cliente: _____

Empresa: _____
Contacto: _____
Cargo: _____
Plazo de Crédito: _____ Monto otorgado: _____
Tiempo de pago: _____ Solventes: _____
Tipo de Cliente: _____

COMENTARIOS Y ANÁLISIS DEL VENDEDOR

Código de Cliente _____ Zona Geográfica: _____
APROBADO RECHAZADO Monto de Crédito Aprobado: _____ Plazo _____
Vo. Bo. Gerente General _____ Vo. Bo. Comité de Créditos _____

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General



Condominio San Cristóbal, 13-44, Zona 5, San José Pinula,
Guatemala, C.A.

FACTURA CAMBIARIA SERIE "A"

No. De FACTURA 00001

Día	Mes	Año
-----	-----	-----

MT: 20327-2

Nombre: _____ Nit: _____

Dirección: _____

Cant.	Código	CONCEPTO	VALOR	
			UNITARIO	TOTAL
Sujeto a pagos trimestrales				
TOTAL				
EN LETRAS				

Impresiones y diseños, S.A. NT: 818220-7
Resolución 2011-5-1294-425 del 01 al 30 del 18-07-2013

F. _____
HECHO POR

ORIGINAL, Cliente - DUPLICADO: Contabilidad

F. _____
AUTORIZADO POR

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General



Condominio San Cristóbal, 23-44, Zona 5, San José Pinula,
Guatemala, C.A.

RECIBO

FECHA

MONEDA

MONTO

RECIBO DE CAJA

Q. \$

Recibimos de:

.....

La suma de:

.....

Por concepto de:

Efectivo _____ CHEQUE No. _____ BANCO _____	Cheque _____ NOMBRE _____ D.P.L. _____	ENTREGUE CONFORME _____ RECIBI CONFORME
---	--	---

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General



Condominio San Cristóbal, 23-44, Zona 3, San José Pinula,
Guatemala, C.A.

NOTA DE CREDITO

No. _____

Día Mes Año

Nombre _____ Fecha _____

--	--	--

Dirección _____ Tel. _____

Nit. : _____ No. De Factura _____

Cant.	Código	CONCEPTO	VALOR	
			Unitario	Total
NETO				
CAN CELADO				
TOTAL				
EN LETRAS				

NOMBRE _____

F. _____ HECHO POR ORIGINAL, Copia. Duplicado, Archivo. Copia, Gráficas F. _____ AUTORIZADO POR

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS

61/71

15/11/2013



Condominio San Cristóbal, 13-44, Zona 3, San José Atitlán,
Guatemala, C.A.

NOTA DE DEBITO

No. _____

Día Mes Año

Nombre _____ Fecha

--	--	--

Dirección _____ Tel. _____

Nit. _____ No. De Factura _____

Cant.	Código	CONCEPTO	VALOR	
			Unitario	Total
NETO				
CANCELADO				
TOTAL				
EN LETRAS				

NOMBRE _____

F. _____ F. _____
HECHO POR ORIGINAL, Cliente - DUPLICADO, Archivo, Copia, Créditos AUTORIZADO POR

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

Carta de recordatorio

Guatemala, 20 de octubre de 2013

Señores:

Xxxxxxxxxxxxxx

Guatemala, Guatemala

Estimados Señores

Como es de su conocimiento, el crédito que se autorizó a su representada _____ con fecha _____, es de un plazo de ____ días, contados a partir de la fecha de facturación; sin embargo, actualmente tiene saldo vencido de Q_____ y según el estado de cuenta adjunto el plazo ya excede los _____ días.

Agradeceremos, pasar a nuestras oficinas centrales a realizar el pago de su *cuenta atrasada*

Atentamente,

Jefe de Créditos y Cobros

CC. file cliente

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

Primera carta de cobro

Guatemala, 10 de febrero de 2014

EMPRESA XYZ, S.A.
Colonia Viva la Libertad 1 Zona Paz
Teléfono: 7838-9765

Atención: Roberto Carlos Madrid

Apreciable Cliente:

En repetidas ocasiones nuestro Representante de Ventas se ha comunicado con ustedes para solventar la deuda que tienen con nuestra empresa, al día 10 de febrero de 2014 nuestros registros contables muestran los siguientes saldos:

XXX (Estado de Cuenta)

De manera más atenta solicitamos sea cancelado el monto vencido arriba indicado. Cualquier consulta o inconveniente comunicarse a los teléfonos 2234-5678 ó 2234-5679 o al correo electrónico jefedecreditos@abc.info y asistentecreditos@abc.info.

Agradecemos anticipadamente su cooperación.

Atentamente,

Brenda Franco
Jefe de Créditos y Cobros

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

Segunda carta de cobro

Guatemala, 20 de febrero de 2014

EMPRESA XYZ, S.A.
Colonia Viva la Libertad 1 Zona Paz
Teléfono: 7838-9765

Atención: Roberto Carlos Madrid

Apreciable Cliente:

Con fecha 10 de febrero de 2014 envíe una comunicación en la que amablemente solicitaba su intervención para saldar la deuda que presenta con nosotros, nuestros registros contables al día 20 de febrero de 2014 muestran los siguientes saldos:

XXX (Estado de Cuenta)

Cordialmente le invitamos a considerar una o ambas de las siguientes opciones para darle solución a la cuenta atrasada que presenta con nosotros. Las alternativas son:

- **Devolución de producto:** previo a una revisión por nuestro Representante de Ventas emitiremos una Nota de Crédito (el producto deber estar en buenas condiciones y vigente).
- **Firma de un convenio de Pago y entrega de cheques post fechados.**

Le rogamos comunicarse con nosotros cuanto antes para evitar problemas posteriores, cualquier consulta no dude en comunicarse al teléfono 2234 5678 ó 2234 5679, o al correo electrónico jefedecreditos@abc.info y asistentecreditos@abc.info

Agradecemos anticipadamente su cooperación.

Atentamente,

Brenda Franco
Jefe de Créditos y Cobros

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

Tercera carta de cobro

Guatemala, 28 de febrero de 2014.

EMPRESA XYZ, S.A.
Colonia Viva la Libertad 1 Zona Paz
Teléfono: 7838-9765

Atención: Roberto Carlos Madrid

Apreciable Cliente:

Después de las comunicaciones enviadas en las semanas anteriores, de las cuales aún no hemos recibido respuesta alguna. El día de hoy le envío un último comunicado para tratar el tema de la deuda que su entidad mantiene con Empresa ABC, S.A.

Nuestros registros contables al día 28 de febrero 2014 muestran los siguientes saldos.

XXX (Estado de Cuenta)

Cordialmente le invitamos a considerar una o ambas de las siguientes opciones para darle solución a la cuenta atrasada.

- **Devolución del producto:** previo a una revisión por nuestro Representante de Ventas emitirnos factura cambiaria a nombre de Empresa ABC, S.A. (el producto deberá de estar en buenas condiciones y vigente).
- **Firma de un convenio de pago y entrega de cheques posfechados.**

De no lograr un entendido, procederemos a iniciar con el trámite de un cobro extrajudicial.

Agradecemos anticipadamente su cooperación.

Atentamente,

Brenda Franco
Jefe de Créditos

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

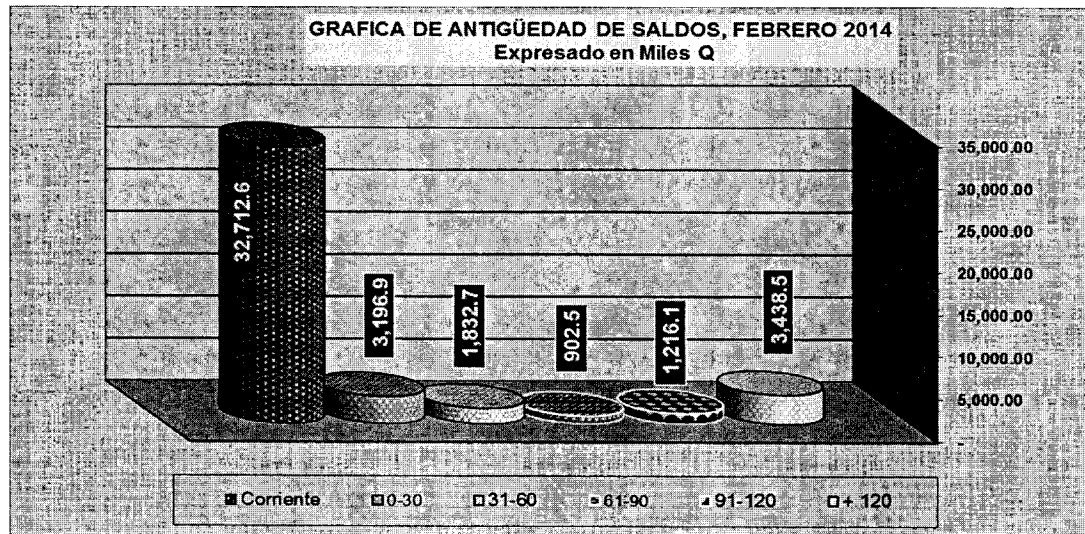
Información presentada en reunión de comité de créditos

**COMPORTAMIENTO DE CARTERA DE CREDITO
NIVEL PAIS
En Miles de Quetzales
febrero de 2014**

CLASIFICACION	MONTO	%
Corriente	32,712.58	75.55%
01-30 días	3,196.86	7.38%
31-60 días	1,832.75	4.23%
61-90 días	902.46	2.08%
91-120 días	1,216.15	2.81%
Más 120 días	3,438.49	7.94%
TOTALES	43,299.28	100.00%

febrero de 2014	Corriente	01-30 días	31-60 días	61-90 días	91-120 días	Más 120 días
	32,712.58	3,196.86	1,832.75	902.46	1,216.15	3,438.49

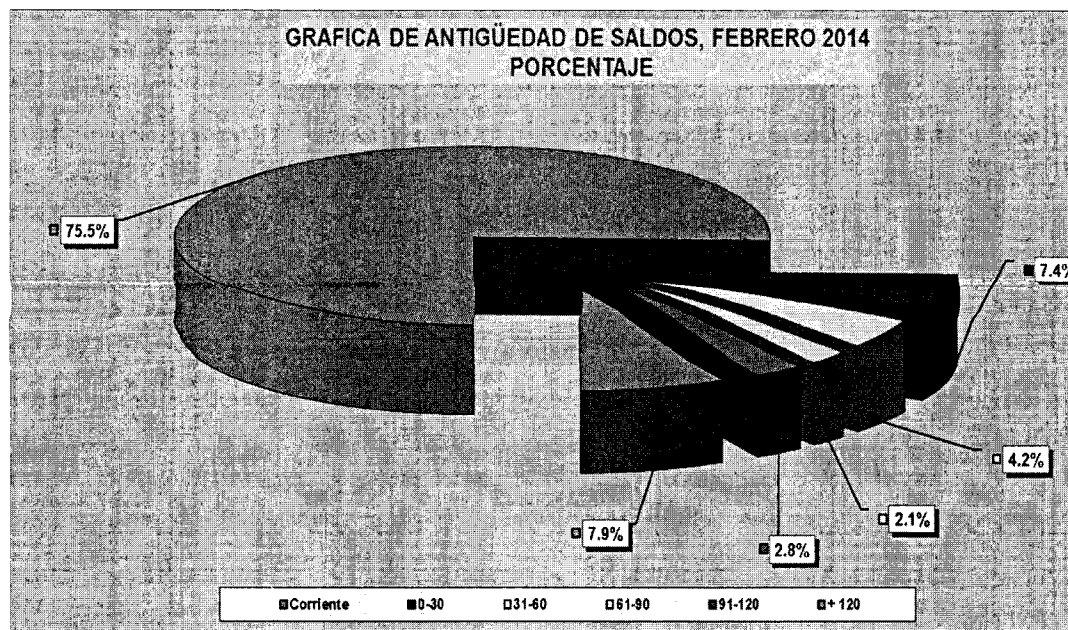
SALDO SEGUN ANTIGÜEDAD	43,299.28
SALDO SEGUN CONTABILIDAD	43,299.28
DIFERENCIA ENTRE CONTA Y ANTIGÜEDAD	0.00



Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General



INTEGRACION SALDOS MAS DE 120 DÍAS

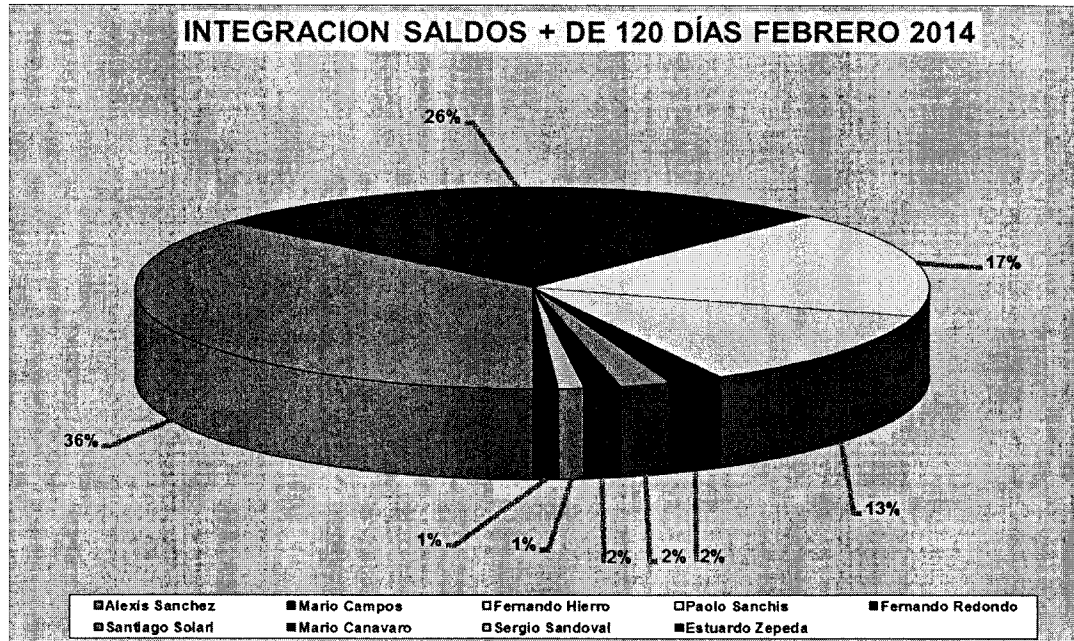
Vendedor	Saldo	Porcentaje
Alexis Sanchez	1,223,934.20	36.3%
Mario Campos	882,052.97	26.1%
Fernando Hierro	579,999.91	17.2%
Paolo Sanchis	422,122.89	12.5%
Fernando Redondo	75,135.30	2.2%
Santiago Solari	70,175.00	2.1%
Mario Canavaro	50,366.83	1.5%
Sergio Sandoval	35,017.89	1.0%
Estuardo Zepeda	34,453.15	1.0%
TOTAL	3,373,258.14	100.0%

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

INTEGRACION SALDOS + DE 120 DÍAS FEBRERO 2014



INTEGRECION VENTAS Y COBROS

Expresado en Miles Q. febrero de 2014

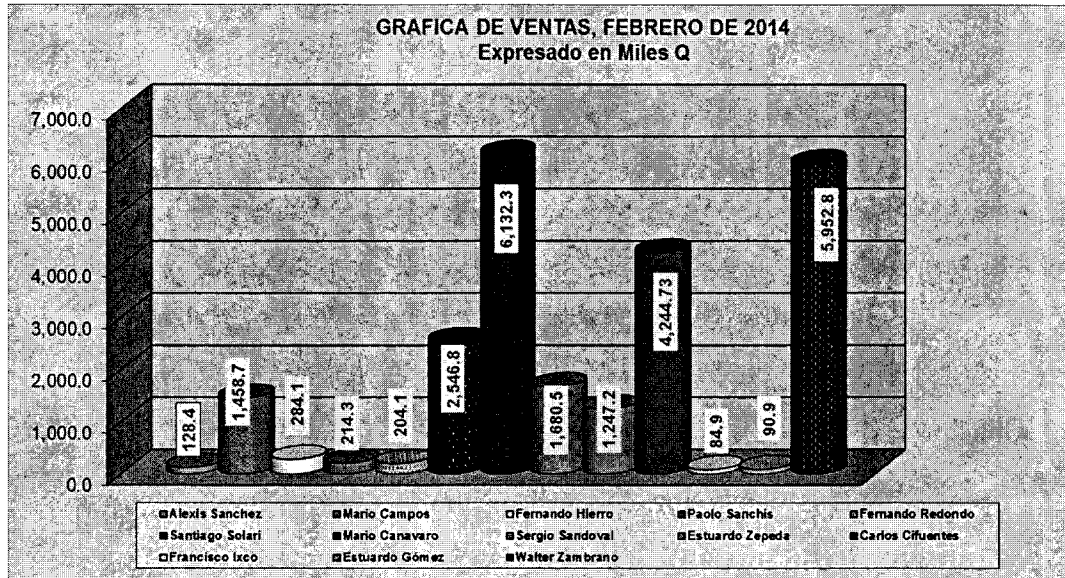
AREA	CONTADO y CRÉDITO	COBRO
Alexis Sanchez	128.38	111.24
Mario Campos	1,458.73	1,102.70
Fernando Hierro	284.12	252.18
Paolo Sanchis	214.30	300.21
Fernando Redondo	204.07	631.55
Santiago Solarí	2,546.85	1,155.68
Mario Canavaro	6,132.27	951.74
Sergio Sandoval	1,680.47	1,101.88
Estuardo Zepeda	1,247.22	359.70
Carlos Cifuentes	4,244.73	19.40
Francisco Ixco	84.86	111.41
Estuardo Gómez	90.86	197.80
Walter Zambrano	5,952.78	2,318.23
TOTAL PAIS	24,269.64	8,613.73
PORCENTAJES		35.49%

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

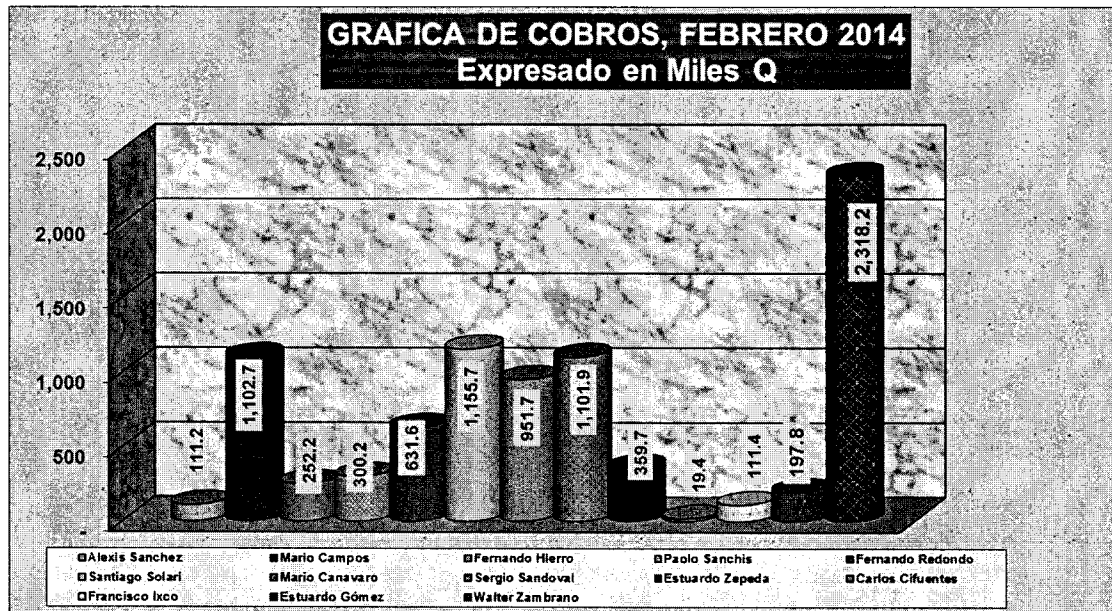
Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

GRAFICA DE VENTAS, FEBRERO DE 2014
Expresado en Miles Q



GRAFICA DE COBROS, FEBRERO 2014
Expresado en Miles Q



Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

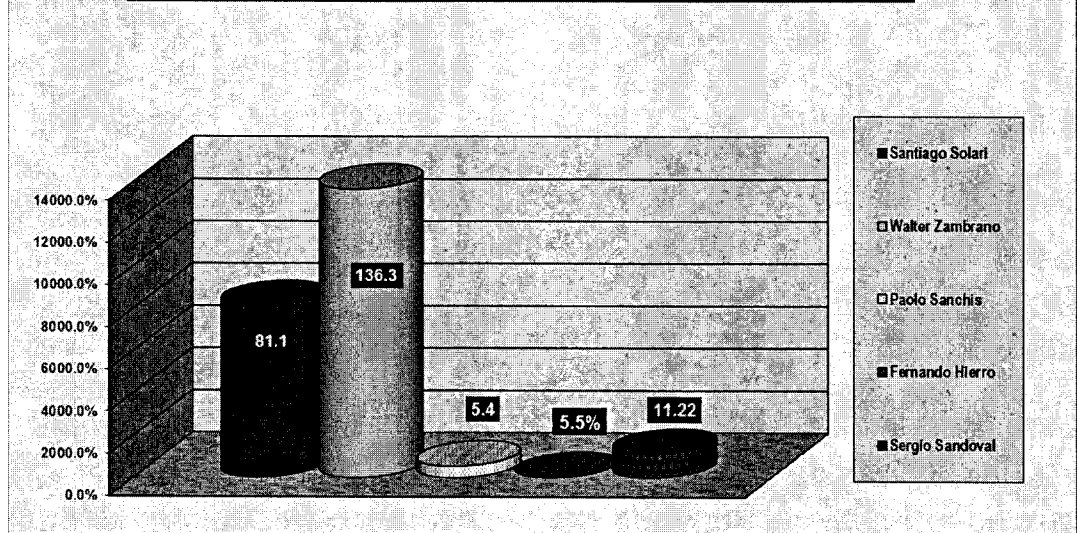
Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

CHEQUES RECHAZADOS POR VENDEDOR

Febrero de 2014

Vendedor	Cantidad	Miles de Quetzales	Porcentaje
Santiago Solari	3	81.07	32.7%
Walter Zambrano	2	136.29	55.0%
Paolo Sanchis	1	5.41	2.2%
Fernando Hierro	2	13.65	5.5%
Sergio Sandoval	2	11.22	4.5%
Suman Cheques Rechazados	10	247.62	100.0%

GRÁFICA DE CHEQUES RECHAZADOS POR VENDEDOR
Miles Q. Febrero de 2014



Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

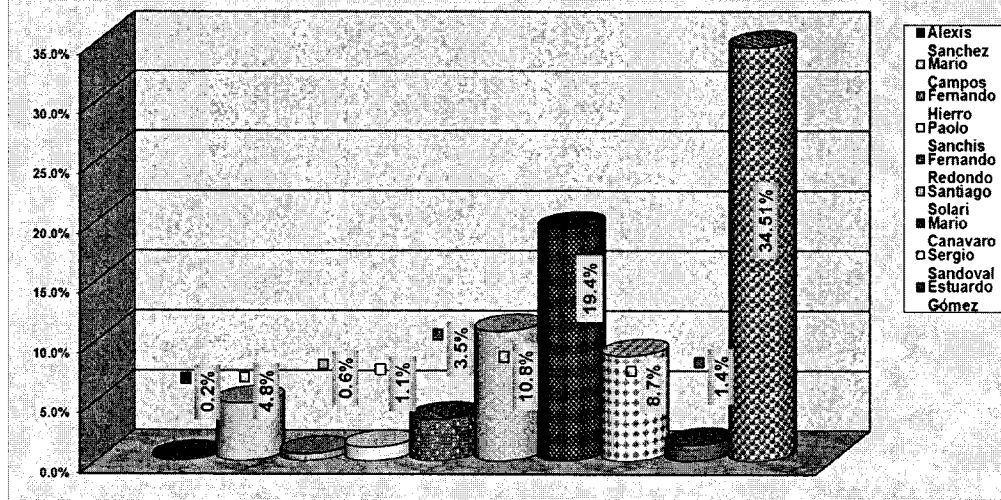
Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

INTEGRACION DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS POR VENDEDOR A FEBRERO DE 2014

Vendedor	Corriente	01-30 días	31-60 días	61-90 días	91-120 días	+ 120 días	Total Vendedor	%
Alexis Sanchez	80.29	19.46					99.75	0.23%
Mario Campos	1,927.49	38.05	81.51			35.02	2,082.07	4.81%
Fernando Hierro	202.43	2.61	0.19			50.37	255.60	0.59%
Paolo Sanchis	288.14	141.80	50.09	11.50			491.53	1.14%
Fernando Redondo	109.72	116.96	51.19	1.97		1,224.60	1,504.44	3.47%
Santiago Solari	3,731.30	887.69	26.24			34.45	4,679.69	10.81%
Mario Canavaro	7,289.39	49.18	118.95	237.65	104.93	580.00	8,380.10	19.35%
Sergio Sandoval	1,597.29	898.35	352.60	423.29	32.27	482.12	3,785.92	8.74%
Estuardo Zepeda	1,278.31	49.06	93.38	46.90	82.57	75.70	1,625.92	3.76%
Carlos Cifuentes	4,338.28	7.29					4,345.57	10.04%
Francisco Ixco	292.28	113.36	79.75	32.67			518.07	1.20%
Estuardo Gómez	364.41	34.18	89.67	27.63	0.30	70.18	586.36	1.35%
Walter Zambrano	11,213.24	838.88	889.17	120.84	996.09	886.05	14,944.27	34.51%
TOTAL ANTIGÜEDAD	32,712.58	3,196.86	1,832.75	902.46	1,216.15	3,438.49	43,299.28	100.00%

VALORES EXPRESADOS EN MILES DE QUETZALES

GRAFICA DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS POR VENDEDOR (%)
Cifras expresadas en miles de Q



ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR
Enero de 2014

VENTAS DEL 01/01/14 AL 31/01/14 (Millones) /	181,646.09
CUENTAS POR COBRAR AL 31/01/2014	43,299.28
4.20 /	Veces
PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA	
Días del Año /	360
Rotación Anual	4.20
86 /	Días promedio de Recuperación

Elaboró:
Brenda Franco
Auditor Externo

Revisó:
Cristiano Ronaldo
Gerente Administrativo

Aprobó:
Raúl Gonzales Blanco
Gerente General

CONCLUSIONES

1. Un manual de políticas y procedimientos es una de las herramientas más importantes para la administración de una organización a través de este puede transmitir la naturaleza de la compañía y los objetivos que pretende alcanzar
2. El riesgo o probabilidad de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, esto dado también por el estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago
3. El departamento de créditos y cobros es uno de los entes más importantes dentro de una organización, su función es velar por la liquidez de la misma, reinyectar de nuevo el capital, no asumir riesgos innecesarios y velar que se cumplan los lineamientos establecidos por la entidad.
4. El comité de créditos y cobros es el ente superior regulador del departamento de créditos y cobros conformado por funcionarios que integran la administración de la compañía, con la finalidad de tomar decisiones equilibradas entre la parte comercial y la parte financiera de la entidad así como quien autoriza las gestiones y aprueba nuevos lineamientos.
5. La principal fuente de ingresos para las empresas comercializadoras de agroquímicos es el cobro de los créditos otorgados a los clientes.

RECOMENDACIONES

1. Se debe contratar a un profesional con experiencia en el ramo para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el área de créditos y cobros de empresas que comercian agroquímicos.
2. Para reducir riesgos se deberán determinar políticas y procedimientos con cada jefatura involucrada y poner énfasis desde el proceso de otorgamiento de crédito y estudio del mismo con ayuda de un analista de créditos para tener un conocimiento y experiencia más amplia.
3. La estructura del departamento de créditos y cobros depende del tamaño de la empresa, como norma general debe aplicarse según criterio del jefe de créditos y cobros, contar con un grupo de personas preparadas y suficientes para cumplir con buen desempeño las funciones que tiene asignado el departamento.
4. Para que el comité de créditos sea efectivo el jefe de créditos y cobros debe fungir como secretario y llevar a cabo las reuniones de forma periódica, dar seguimiento a las tareas asignadas a cada integrante y proponer soluciones y cambios continuos en beneficio para la organización.
5. Para lograr un cobro efectivo, se debe cumplir con las políticas y procedimientos que ha establecido la organización para el departamento de créditos y cobros, acompañado de una publicación a toda la entidad es importante el trabajo en equipo de las áreas y departamentos involucrados en el proceso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Block Stanley B. y Hirt Geoffrey A. Fundamentos de Finanzas, Irwin McGraw-Hill, 9a. Edición. Colombia 2001. 420 páginas.
2. Cámara de Comercio de Guatemala. Evaluación, concesión y control de créditos. Editorial Cámara de Comercio de Guatemala, Guatemala, 2006.
3. CMT Group. Elementos esenciales en la evaluación del crédito empresarial. Editorial Byington Colombia, S.A., Bogotá, Colombia, 2008.
4. Congreso de La República de Guatemala. "Código de Comercio de Guatemala". Decreto 2-70, Guatemala 2004, páginas 260.
5. Congreso de la República de Guatemala. "Código Tributario", Decreto 6-91 y sus Reformas, Guatemala, 1991.
6. Congreso de la República de Guatemala. "Ley del Impuesto al Valor Agregado", Decreto 27-92 y sus Reformas Guatemala, 58 páginas.
7. Congreso de la República de Guatemala. "Ley del Impuesto de Solidaridad". Decreto 73-2008 y sus reformas. Páginas 06.
8. Congreso de la República de Guatemala. "Ley del Impuesto sobre la Renta", decreto 26-92, y sus reformas, Guatemala, 1992.
9. Congreso de la República de Guatemala. "Ley de Sanidad Animal y Vegetal", decreto 36-98, Guatemala, 1998.
10. Ettinger, Richard p. y Golieb, David E. Créditos y Cobranzas. Traducido por: Enrique Wallberg, Compañía Editorial Continental, S.A., México D.F., México, 2003.
11. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas, Análisis, Diseño Y Estructura. 2ª. edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, México D. F., México, 2000.
12. Gitman, Lawrence J. Administración Financiera. 8ª. Edición, Editorial McGraw-Hill, México D.F., México, 2000.

13. Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8ª. Edición, Editorial McGraw Hill, México D.F., México, 2004.
14. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. Guías de Auditoría Interna, números 1,2,3 y 7, Comisión de Auditoría Interna. VIII Edición. Guatemala, Mayo de 2007
15. Johnson, Robert w. y Melicher, Ronald w. Administración Financiera. 5ª. Edición, Editorial CECSA, México D.F., México, 2000
16. I. Wheelen Thomas y Hunger, J. David; Administración Estratégica y Política de Negocios. 10 a. Edición. Editorial Pearson educación, México D.F., 2007 768 pág
17. Mondelo, Candace I. Créditos y Cobranzas. Técnicas para Mejorar su Flujo de Efectivo. Editorial Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V., México D.F., México, 2003.
18. Nowalski, Jorge; Urbina, Jorge y Osterlof, Doris. Cafta/Tlc. Aportes para una Agenda de Acompañamiento. 1ª. Edición, Editorial Lara Segura y Asociados, San José, Costa Rica, 2003
19. Organismo Ejecutivo de Guatemala, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. Acuerdo Ministerial 00631, Reglamento de Registros, Guatemala, 2001.
20. Organismo Ejecutivo de Guatemala, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. Acuerdo Ministerial 476-93, Guatemala, 1993.
21. Organismo Ejecutivo De Guatemala, Asociación del Gremio Químico Agrícola (AGREQUIMA). Requisitos Técnicos para el Registro del Ingrediente Activo (Materia Prima) y de Registro Comercial de Plaguicidas Químicos Formulados de uso Agrícola. Documento Basado en la Directriz Armonizada y Aprobada por OIRSA, Editorial AGREQUIMA, Guatemala, 2001. 20 Páginas
22. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Código Internacional de Conducta para la Distribución y Utilización de Plaguicidas. Editorial FAO, Roma, Italia, 2003.
23. Osorio, Manuel. Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. 32ª. edición, Editorial Heliasta S.R.L., Buenos Aires, Argentina, 2000.
24. Rodríguez Valencia, Joaquín. Sinopsis de Auditoría Administrativa. 8ª. edición, Editorial Trillas, México D.F., México, 2003.

25. Sabino, Carlos. Diccionario de Economía y Finanzas. Editorial Panapo, Caracas, Venezuela, 1991.
26. Santandreu, Eliseo. Gestión de Créditos, Cobros e Impagados. 1ª. Edición, Editorial Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España, 1994.
27. Universidad de San Carlos de Guatemala. Administración II. Editorial Litoprogua, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración, Guatemala, 2000.
28. Velasco Cruz, Teresa; Alvarado Briceño, Saúl y Alcaraz Valencia, Jesús Ramón. Técnicas de Crédito y Cobranza, Manual de Prácticas. 3ª. edición. Editorial Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora, Sonora, México, 2007.

Páginas consultadas

29. <http://es.wikipedia.org/wiki/agroq%C3%ADmica> 2 págs.
30. http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11019/1/18101_1.pdf
31. <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/38/cxc3.htm> 7 págs.
32. <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos3.shtml> 15 págs.
33. www.monografias.com el Manual de Políticas. 6 págs.
34. www.monografias.com el Manual de Procedimientos 7 págs.