

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO EN  
EL DISEÑO PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y  
PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS CREDITICIO Y  
COBRANZA PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

HUGO LEONEL GONZÁLEZ ELVIRA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, MAYO 2015

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

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

**EXONERADO DE LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

De conformidad con los requisitos establecidos en el Capítulo III, artículo 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final del Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis del Numeral 6.8, del punto SEXTO del Acta 20-2012, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 06 de noviembre de 2012.

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

Presidente:	Licda. Miriam Alicia Guerrero Rodríguez.
Secretario:	Lic. Herson Ulises Fuentes Velásquez.
Examinador:	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez.

Guatemala, 23 de septiembre de 2014

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

Señor Decano:

De conformidad con la designación DIC.AUD. 127-2013, que me fue otorgada para asesorar al estudiante **Hugo Leonel González Elvira**, con carné estudiantil **No. 2007-11525**, para la elaboración de la tesis titulada: **“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO EN EL DISEÑO PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS CREDITICIO Y COBRANZA PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS”**; considero que:

En su trabajo, desarrolla el tema de una manera clara y ordenada aplicando los procedimientos para realizar el proceso de diseño para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos del Departamento de Análisis Crediticio y Cobranza para una Empresa Comercializadora de Llantas.

En atención a lo anterior, considero que el trabajo de tesis presentado, reúne las condiciones académicas necesarias, para ser discutido en su Examen Privado de Tesis, previo a optar al Título de Contador Público y Auditor, en el grado de Licenciado.

Agradeciendo la atención a la presente

Atentamente,

**Lic. Oscar Noé López Cordón.**  
**Contador Público y Auditor**  
**Colegiado Activo No. CPA 381**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, GUATEMALA,  
OCHO DE ABRIL DE DOS MIL QUINCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 09-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de marzo de 2015, se conoció el Acta AUDITORÍA 437-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de noviembre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO EN EL DISEÑO PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS CREDITICIO Y COBRANZA PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS", que para su graduación profesional presentó el estudiante HUGO LEONEL GONZÁLEZ ELVIRA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑADA A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSÉ ROLANDO SECAJÁ MORALES  
DECANO



Ingrid  
REV/SALC

Smp.

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS TODO PODEROSO**

Padre amoroso que me ha motivado a ser alguien mejor.

### **A MIS PADRES**

Roena Elvira Soto y  
José Luis González Aguilar (Q.E.P.D.).

### **A MIS HERMANOS**

Byron Estuardo, Ana Lucía y Mónica Roena por su apoyo constante e incondicional.

### **A MI ASESOR DE TESIS**

Lic. Oscar Noé López Cordón  
Por su asesoría y apoyo incondicional.

### **A MI CENTRO DE ESTUDIOS**

Universidad de San Carlos de Guatemala. Fuente de conocimientos y forjadora de profesionales de éxito.

## ÍNDICE

No.	Contenido	Pág.
	<b>INTRODUCCIÓN</b>	I
	<b>CAPÍTULO I</b>	
	<b>GENERALIDADES DE UNA EMPRESA</b>	
	<b>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS</b>	
1.1	Definición de empresa comercializadora de llantas	1
1.2	Formas de organización	1
1.2.1	Por su dimensión	1
1.2.2	Por su forma de organización legal	2
1.2.3	Organización por funciones	2
1.2.4	Organización geográfica	2
1.2.5	Organización por tipos de clientes	2
1.3	Estructura organizacional una empresa comercializadora de llantas	3
1.4	Marco legal de la empresa comercializadora de llantas	6
1.4.1	Constitución Política de la República de Guatemala	6
1.4.2	Código de Comercio, (Decreto número 2-70 y sus reformas)	6
1.4.3	Código Tributario, (Decreto número 6-91 y sus reformas)	6
1.4.4	Ley de Actualización Tributaria, (Decreto número 10-2012 y sus reformas)	7
1.4.4.1	Libro I, Ley del Impuesto Sobre la Renta	7
1.4.4.2	Libro II, Impuestos Específico a la Primera Matricula de Vehículos Automotores Terrestres	7
1.4.4.3	Libro III, Ley Aduanera Nacional	8
1.4.4.4	Libro IV, Reformas al Decreto número 27-92 del Congreso de la República, Ley del Impuesto al Valor Agregado	8
1.4.4.5	Libro V, Reformas al Decreto número 70-94 del Congreso de la	8

	República, Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos	
1.4.4.6	Libro VI, Reformas a la Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos	8
1.4.4.7	Libro VII, Disposiciones Finales y Transitorias	8
1.4.5	Ley del Impuesto al Valor Agregado, (Decreto número 27-92 y sus reformas)	8
1.4.6	Ley del Impuesto de Solidaridad, (Decreto número 73-2008)	9
1.4.7	Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos (Decreto número 37-92)	9
1.4.8	Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles (Decreto número 15-98)	10
1.4.9	Código de Trabajo (Decreto número 1441 y sus reformas)	10
1.5	Obligaciones laborales en Guatemala	10
1.6	Principales operaciones de la empresa comercializadora de llantas	10
1.7	Antecedentes de la empresa comercializadora de llantas objeto de estudio	12

## **CAPÍTULO II**

### **DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS CREDITICIO Y COBRANZA**

2.1	Definición de crédito comercial	14
2.2	Definición de análisis crediticio	14
2.3	Definición de cuentas por cobrar	14
2.4	Otras definiciones de las cuentas por cobrar	15
2.4.1	Desde el punto de vista contable	15
2.4.2	Desde el punto de vista administrativo	15
2.4.3	Desde el punto de vista financiero	16
2.5	Principales objetivos de un departamento de análisis crediticio y cobranza	16

2.6	Importancia del departamento de análisis crediticio y cobranza	16
2.7	Estructura organizacional	17
2.8	Funciones principales del departamento de análisis crediticio y cobranza	18
2.9	Principios básicos para la evaluación de créditos	19
2.9.1	Investigación de clientes (Solicitud del crédito)	19
2.10	Controles aplicables a un departamento de análisis crediticio y cobranza	20
2.11	Principales políticas	21
2.12	Procedimientos básicos de cobro	22
2.13	Clasificación de las cuentas por cobrar	23

### **CAPÍTULO III**

#### **MANUALES ADMINISTRATIVOS**

3.1	Definición	25
3.2	Importancia	25
3.3	Objetivos principales	25
3.4	Ventajas principales	26
3.5	Desventajas de uso de manuales administrativos	27
3.6	Tipos de manuales administrativos	28
3.7	Manual de políticas y procedimientos	28
3.7.1	Definición	28
3.7.2	Objetivo principales de un manual de políticas y procedimientos	29
3.7.3	Contenido básico de un manual de políticas y procedimientos	29
3.8	Flujogramación	32
3.8.1	Ventajas principales de la utilización de flujogramas	32
3.8.2	Símbolos estandarizados	33
3.9	Formularios	34
3.9.1	Objetivo y propósito de los formularios	34



3.10	Procedimiento básico para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos	35
3.10.1	Diseño del proyecto	35
3.10.1.1	Elaboración de los objetivos del proyecto	36
3.10.2	Elementos fundamentales en la elaboración de un proyecto	37
3.10.3	Fuentes de información	38
3.10.4	Preparación del proyecto	39
3.10.5	Presentación del proyecto a las autoridades competentes	39
3.10.6	Captación de la información	40
3.10.7	Integración de la información	43
3.10.8	Análisis de la información	43
3.10.9	Preparación del proyecto del manual de políticas y procedimientos	44
3.10.10	Formulación de recomendaciones	45
3.10.11	Presentación del proyecto del manual para su aprobación	46
3.10.12	Reproducción del manual	46
3.10.13	Revisión-actualización	46

## **CAPÍTULO IV**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO**

4.1	Definición de Contador Público y Auditor	47
4.2	Características del Contador Público y Auditor	47
4.3	Ética del consultor externo	48
4.3.1	Responsabilidad hacia la sociedad	49
4.3.2	Responsabilidad hacia quien contrata los servicios	49
4.3.3	Responsabilidad hacia la profesión	50
4.4	Perfil del consultor	51
4.5	Campos de aplicación	51
4.6	Consultoría	52

4.6.1	Empleo de las consultorías	52
4.7	El Contador Público y Auditor, como consultor externo	53
4.8	Responsabilidad del consultor externo ante su empleador	53
4.9	Normativas aplicables a los Contadores Públicos y Auditores	53
4.9.1	Las Normas Internacionales de Auditoria con respecto al Contador Público y Auditor como consultor externo	54

## **CAPÍTULO V**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO EN EL DISEÑO PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS CREDITICIO Y COBRANZA PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS**

5.1	Metodología utilizada para el diseño del manual de políticas y procedimientos el departamento de análisis crediticio y cobranza	55
5.1.1	Problemática identificada previo al diseño del manual (Situación actual)	56
5.1.2	Objetivo general	57
5.1.3	Objetivos específicos	57
5.1.4	Métodos utilizados para el diseño del manual	57
5.1.5	Procedimiento metodológico para el diseño del manual de políticas y procedimientos	57
5.1.5.1	Diagnóstico de la situación actual de la unidad de análisis	58
5.1.5.2	Propuesta del proyecto del manual de políticas y procedimientos	58
5.1.5.3	Captación de información	58
5.1.5.4	Elaboración de las políticas y procedimientos	59
5.1.5.5	Entrega del manual de políticas y procedimientos	59

5.2	Estudio preliminar	60
5.3	Propuesta del proyecto del manual de políticas y procedimientos para el departamento de análisis crediticio y cobranza	65
5.4	Captación de información	71
5.5	Justificación de la necesidad del uso de un manual de políticas y procedimientos	82
5.6	Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza	83
5.7	Informe de entrega del manual de políticas y procedimientos	190
	<b>CONCLUSIONES</b>	194
	<b>RECOMENDACIONES</b>	196
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	198

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Organigrama de una empresa comercializadora de llantas	4
2	Proceso de comercialización de llantas	11
3	Organigrama de un departamento de análisis crediticio y cobranza	18
4	Clasificación de las cuentas por cobrar	24
5	Clasificación de los manuales administrativos	28
6	Símbolos para flujogramación	33
7	Conceptos básicos del diseño de un proyecto	36
8	Procedimiento metodológico para la elaboración del diseño del manual de políticas y procedimientos	59

## INTRODUCCIÓN

La empresa comercializadora de llantas se destacó por convertirse rápidamente en una de las principales empresas de reencauche y fundamentalmente por la alta demanda de sus productos a pesar de la corta experiencia en el ramo de la comercialización de llantas. Aunado al éxito alcanzado y la demanda de sus productos y servicios necesitaron contratar nuevo personal para poder cubrir el volumen transaccional en cada una de las áreas vinculadas con el proceso de comercialización lo que representó un reto, dado que no tenían las herramientas necesarias para poder capacitar al personal de nuevo ingreso y sobre todo la carencia de un documento en el cual se plasmen las regulaciones con respecto a los procedimientos existentes.

El departamento de análisis crediticio y cobranza trabaja en conjunto con el departamento de ventas bajo varios objetivos en común: Aumentar las ventas exitosas, reducir las pérdidas por cuentas incobrables y en consecuencia elevar las utilidades de la empresa; el logro de dichos objetivos reforzó la necesidad de contratar los servicios del Contador Público y Auditor como consultor externo para el diseño y elaboración de un manual de políticas y procedimientos que oriente al personal del departamento de análisis crediticio y cobranza en la ejecución de sus actividades así como en la consecución de un sistema administrativo confiable, coherente y acorde a los propósitos de la organización. A partir de ello surge la presente investigación que lleva como título: “EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO EN EL DISEÑO PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS CREDITICIO Y COBRANZA PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS” cuyo objetivo es exponer los aspectos importantes a considerar por el Contador Público y Auditor como consultor externo en el diseño y elaboración de un manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza en una empresa comercializadora de llantas.

El Capítulo I, abarca los aspectos generales sobre la empresa comercializadora de llantas, antecedentes, estructura organizacional, marco legal y sus operaciones principales.

El Capítulo II, está enfocado en el departamento de análisis crediticio y cobranza, con énfasis en temas como definición, segregación de funciones y operaciones relacionadas, así como los riesgos aplicables a éste.

El Capítulo III, expone los temas relacionados con manuales administrativos tales como su clasificación, objetivos, contenido y como realizar el diseño del proyecto para la elaboración de manuales administrativos.

El Capítulo IV, presenta el tema del Contador Público y Auditor como consultor externo, en el cual se definen aspectos como: características, campos de aplicación, tipos de trabajo y responsabilidades así como la normativa aplicable para el ejercicio de la profesión.

El Capítulo V, contiene el caso práctico; en él se muestra el proceso ejecutado por el Contador Público y Auditor como consultor externo en el diseño y elaboración del manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza de la empresa comercializadora de llantas, el cual se anexa al final del Capítulo V como resultado del trabajo realizado.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se arribaron luego de la investigación realizada, cuyo objetivo es retroalimentar al lector sobre los aspectos relevantes alcanzados según la experiencia adquirida con el diseño y elaboración del manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza de la empresa comercializadora de llantas objeto de estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS**

#### **1.1 Definición de empresa comercializadora de llantas**

“Empresa es todo esfuerzo organizado que se emprende con el propósito de generar riqueza, término que incluye bienes y servicios. El empresario que establece la empresa, invierte capital, terreno y potencial humano, proporcionalmente con las actividades esenciales y necesarias para una producción continua de bienes o servicios”. (20:142)

El Código de Comercio define empresa de la siguiente manera: “Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”. (4:112)

#### **1.2 Formas de organización**

Las empresas que se dedican a la actividad de comercialización de llantas presentan diversas formas de organización, las cuales dependen de la amplitud que demande la expansión de sus operaciones; o bien, de la demanda de mayores capitales o administraciones más complejas, tal como se describe a continuación:

##### **1.2.1 Por su dimensión**

“Puede clasificarse en pequeña, mediana o grande, para lo cual se toman en consideración algunos factores como: el número de trabajadores que la integran, el importe del capital utilizado y el volumen de ventas que reporte. El más utilizado suele ser el número de trabajadores; este criterio delimita la magnitud de las empresas de esta forma: microempresa si posee menos de 10 trabajadores, pequeña si tiene menos de 50, mediana si tiene un número entre 50 y 250 y grandes si poseen más de 250.

### **1.2.2 Por su forma de organización legal**

Pueden organizarse de acuerdo a la clasificación que da el Código de Comercio (Decreto número 2-70), pudiendo ser como empresa individual, que como su nombre lo indica es propiedad de una sola persona, o como sociedad, entre ellas, la anónima, colectiva, responsabilidad limitada, en comandita simple y por acciones.

### **1.2.3 Organización por funciones**

Bajo esta modalidad, se separan las actividades de la empresa en diferentes departamentos, por ejemplo: distribución, mercadeo, administración. Todos los departamentos son coordinados por la Gerencia.

### **1.2.4 Organización geográfica**

Este tipo de organización es frecuentemente aplicada en empresas multinacionales o que operan en países amplios geográficamente. Cuando se opera en países con idiomas, culturas y mercados diferentes; las actuaciones comerciales se ajustan para el logro objetivos según divisiones geográficas, por ejemplo: división norte, división central, división del interior, etc.

### **1.2.5 Organización por tipos de clientes**

Se basa según los diferentes tipos de clientes, por ejemplo clientes institucionales, clientes mayoristas, clientes al detalle, etc. Los objetivos así como las estrategias para lograrlos se adaptan a las circunstancias y características propias del segmento y es en estos casos donde se utiliza la organización por tipo de cliente, por ejemplo: clientes sector público, clientes sector privado, etc.”(4:10)



### **1.3 Estructura organizacional una empresa comercializadora de llantas**

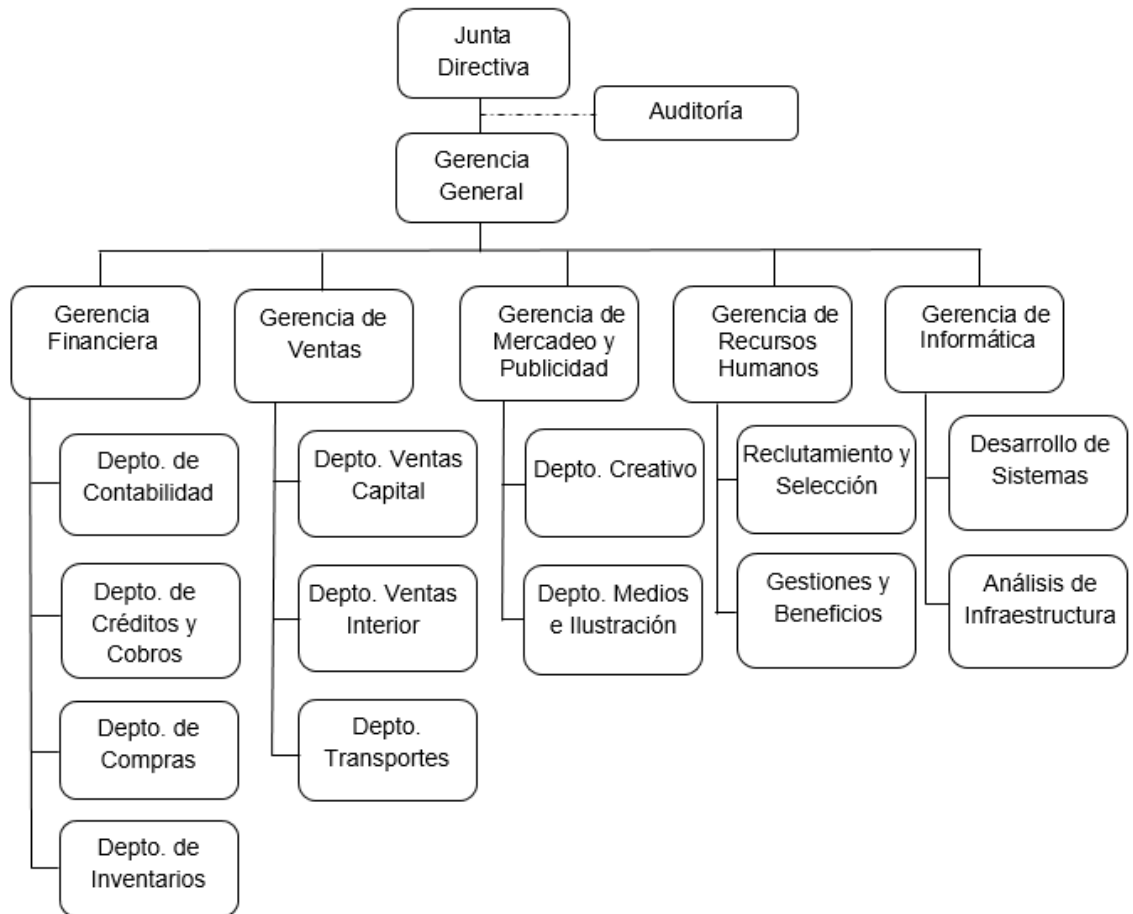
La estructura organizacional se debe adaptar a los objetivos y necesidades de la compañía; así como considerar todas aquellas actividades que permitan obtener el máximo rendimiento, por lo tanto es necesario incorporar nuevas estrategias y técnicas administrativas que proporcionen la versatilidad para cambiar de acuerdo con las demandas del mercado en el que opera.

La distribución organizacional de una empresa comercializadora de llantas está basada de acuerdo a las actividades principales del giro de la compañía tales como: Importación de los productos que comercializa, planeaciones de acuerdo logística de abastecimiento, estudios de mercado, planeación del trabajo, manejo del recurso humano, venta de los productos combinada con la prestación de servicios y atención al cliente; estas últimas son las actividades más representativas de la empresa.

La estructura de una empresa comercializadora de llantas está distribuida en cinco grandes áreas funcionales que permiten ejecutar adecuadamente cada una de las funciones definidas según se describen a continuación:

1. El área administrativa y financiera
2. El área de ventas
3. El área de mercadeo y publicidad
4. El área de recursos humanos
5. El área de informática

**Figura No. 1**  
**Organigrama de una empresa comercializadora de llantas**



**Fuente:** Elaboración propia.

La descripción de la estructura anterior es la siguiente:

**Junta directiva**

La Junta directiva está conformada por un presidente, un vicepresidente y un secretario. Sus objetivos son administrar y proteger las inversiones a través de la toma de decisiones que aseguren el negocio en marcha y de la verificación de la efectividad de las medidas implementadas por gerencia general para la reducción del riesgo a su mínima expresión.

### **Gerencia general**

El gerente general es la persona electa por la Junta directiva; su labor es informar oportunamente a dicha Junta sobre los avances y errores, así como rendir cuenta de las gestiones y proyectos efectuados; también es responsable de administrar los elementos de ingresos, funciones de mercadeo y ventas.

### **Gerencia financiera**

Unidad en la cual se centralizan todas las operaciones realizadas en los distintos departamentos de la empresa; su actividad principal consiste en coordinar las operaciones realizadas por contabilidad, análisis crediticio y cobranza, compras e inventarios.

### **Gerencia de ventas y mercadeo**

La comercializadora cuenta con un equipo de ventas cuyo objetivo es captar y acceder a los mercados del comercio de llantas para lo cual se apoya en un equipo selecto y profesional que contribuye a la sostenibilidad de la empresa, así mismo cubre los aspectos relacionados con el mercadeo a través del estudio de mercados potenciales para ofertar la mercadería disponible, este equipo de ventas cuenta con incentivos sobre ventas, lo cual permite mantener el interés de sus colaboradores y el cumplimiento de las metas en ventas en beneficio propio de la empresa.

### **Gerencia de recursos humanos**

Tiene como objetivo la administración del capital humano, a través de sistemas de control cuyo objetivo es asegurar la constante capacitación y atención de requerimientos relacionados con las actividades propias del departamento.

### **Gerencia de informática**

En este departamento se desarrollan los programas de computación que utiliza la compañía, adicionalmente está a cargo del mantenimiento del equipo de cómputo, de los programas instalados y soporte a los usuarios de dichos programas.

#### **1.4 Marco legal de una empresa comercializadora de llantas**

Todo empresario individual o miembro de una sociedad mercantil persigue la obtención de ganancias o rendimientos razonables de acuerdo a las inversiones efectuadas; para conseguirlo, realiza transacciones que están reguladas por un marco jurídico, que a grandes rasgos se pueden abarcar con las siguientes leyes:

##### **1.4.1 Constitución Política de la República de Guatemala**

Es una norma de aplicación general que establece las garantías básicas, derechos y obligaciones de los ciudadanos guatemaltecos, organiza la estructura del Estado y lo presenta como responsable de la promoción del bien común, de la consolidación del régimen de legalidad, seguridad, justicia, igualdad, libertad y paz; con lo cual garantiza el cumplimiento de las leyes ordinarias.

##### **1.4.2 Código de Comercio (Decreto número 2-70 y reformas)**

Decreto cuyo objetivo es dar flexibilidad, amplitud y estímulo a la libre empresa, contiene las normas que regulan la actividad mercantil, desde la constitución, organización y administración de una empresa hasta las operaciones mercantiles y contables que esta realiza; describe las formas de aportación de capital, responsabilidades, derechos y prohibiciones de los socios y administradores, clasificación de las sociedades; proporciona la descripción y especificaciones de cada una de ellas, requisitos para inscripción en el registro mercantil, fusión, transformación y liquidación, entre otros. También regula lo referente a títulos de crédito como las letras de cambio, pagarés, cheques, etc.

##### **1.4.3 Código Tributario (Decreto número 6-91 y reformas)**

Este código fue creado principalmente para que las leyes de materia tributaria sean armónicas, unitarias y respeten lo preceptuado por la Constitución Política, sus normas rigen las relaciones jurídicas que se originan de los tributos establecidos por el Estado con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria.

Proporciona las fuentes de ordenamiento jurídico tributario; en orden de jerarquía, indica que son nulas ipso jure las disposiciones jerárquicamente inferiores a la ley que contradigan o tergiversen las normas contenidas en la Constitución Política de la República de Guatemala, en dicho código y en las demás leyes tributarias, además brinda definiciones acerca de: cómputo de tiempo, concepto y clasificación de tributos, sujetos, contribuyentes, hecho generador, extinción y responsables de las obligaciones tributarias, infracciones y sanciones, entre otros.

#### **1.4.4 Ley de Actualización Tributaria (Decreto número 10-2012)**

Con la aprobación del Decreto número 10-2012 se busca adecuar las normas tributarias, con la finalidad que las mismas permitan a la Administración Tributaria ser más eficiente en el control y fiscalización, en especial en la eliminación del contrabando y defraudación aduanera.

El decreto número 10-2012, Ley de Actualización Tributaria se compone de los siguientes libros:

**1.4.4.1 Libro I, Ley del Impuesto sobre la Renta:** Se decreta un impuesto sobre la renta para rentas obtenidas en Guatemala por personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios a través de la creación de regímenes especiales para rentas del trabajo, de actividades lucrativas, de capital y ganancias de capital y de no residentes.

**1.4.4.2 Libro II, Impuesto específico a la primera matrícula de vehículos automotores terrestres:** Se establece un impuesto específico a la primera matrícula de vehículos automotores terrestres que sean nacionalizados, se ensamblen o se produzcan en el territorio nacional. Se entiende como primera matrícula, la primera inscripción en el Registro Fiscal de Vehículos, de los vehículos automotores terrestres, con las características del vehículo y los datos del propietario del mismo.

**1.4.4.3 Libro III, Ley Aduanera Nacional:** Éste libro tiene por objeto establecer procedimientos y disposiciones complementarias aduaneras, infracciones aduaneras administrativas y sus sanciones.

**1.4.4.4 Libro IV, Reformas al Decreto número 27-92 del Congreso de la República, Ley del Impuesto al Valor Agregado:** Básicamente busca actualizar algunos artículos sobre definición de crédito fiscal y recuperación de éste por parte de los contribuyentes.

**1.4.4.5 Libro V, Reformas al Decreto número 70-94 del Congreso de la República, Ley del Impuesto sobre circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos:** Se actualizan las tarifas de circulación de vehículos y se mantienen las tarifas para las motocicletas.

**1.4.4.6 Libro VI, Reformas a la Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos:** Éste libro contiene especificaciones adicionales sobre el valor de ventas o permutas de bienes inmuebles sobre el cual se calculará la base imponible del impuesto de timbres fiscales y papel sellado.

**1.4.4.7 Libro VII, Disposiciones finales y transitorias:** Éste libro aborda lo referente a la reducción gradual del tipo impositivo del impuesto sobre la renta para el régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas, y sobre la inscripción de oficio en los regímenes del impuesto sobre la renta.

#### **1.4.5 Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto número 27-92)**

Decreto que regula el impuesto al valor agregado, sobre los actos y contratos gravados como lo son: las ventas de bienes muebles o inmuebles situados en el territorio nacional, prestación de servicios, importación, exportación de servicios. Como en las otras leyes, ésta también establece las exenciones del mismo, plazo y forma de pago, hecho generador del impuesto, documentos obligatorios,

requisitos de los documentos obligatorios, libros y registros, lineamientos para operatoria de dichos libros, entre otros.

#### **1.4.6 Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto número 73-2008)**

Decreto que regula el pago del 1% para las personas individuales o jurídicas y otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y que obtengan un margen bruto superior al 4% de sus ingresos brutos. La base imponible de este impuesto será el que sea mayor entre el monto del activo neto y los ingresos brutos, pero existe una observación muy importante la cual indica que si el activo neto es más de cuatro veces superior a sus ingresos brutos, la base imponible será el monto de los ingresos.

#### **1.4.7 Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos (Decreto número 37-92)**

Decreto que regula el impuesto que tiene gravamen sobre los documentos que contienen los actos y contratos civiles y mercantiles, documentos otorgados en el extranjero que tengan efecto en el país, documentos cuya finalidad sea comprobar pagos con bienes o dinero, documentos de pago de aseguradoras y afianzadoras, comprobantes de premios de loterías, retiros de fondos de las empresas, para gastos personales de sus propietarios o por viáticos no comprobables, recibos o documentos que respalde el pago de dividendos o utilidades, tanto en efectivo o en especie, entre otros. Este decreto estipula la tarifa del 3% de impuesto sobre el valor del documento, pero también proporciona un detalle de tarifas específicas para ciertos documentos. Indica también los procedimientos a seguir para adquirir, adherir dichos timbres, así como también la fabricación, características, denominaciones, colores, vigencia caducidad, distribución y ventas de éstos.

#### **1.4.8 Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles (Decreto número 15-98)**

La ley establece que el impuesto recae sobre los bienes inmuebles rústicos o rurales y urbanos, los cuales están integrados el terreno, las estructuras, las construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras. Se puede indicar que debido a que una empresa comercializadora que tiene como giro la comercialización de llantas, realiza actividades mercantiles, que le derivan en el hecho que deben aplicar las leyes anteriormente mencionadas.

#### **1.4.9 Código de Trabajo (Decreto número 1441 y reformas)**

Este código y su reglamento son normas legales de orden público y a sus disposiciones aplican para las empresas de cualquier naturaleza, así como también todos los habitantes de la República sin distinción de sexo ni de nacionalidad, ya que regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo y crea instituciones para resolver sus conflictos.

#### **1.5 Obligaciones laborales en Guatemala**

Según el marco jurídico en Guatemala, la relación laboral se perfecciona desde el momento en que el trabajador está bajo las órdenes directas del patrono o sus representantes, sin que necesariamente exista un contrato escrito, no obstante es obligatorio.

Entre las prestaciones que todo patrono debe cumplir se encuentran: Salario ordinario y bonificaciones, aguinaldo, jornadas de trabajo, vacaciones, despido e indemnización, contrato individual de trabajo y derechos de la mujer embarazada.

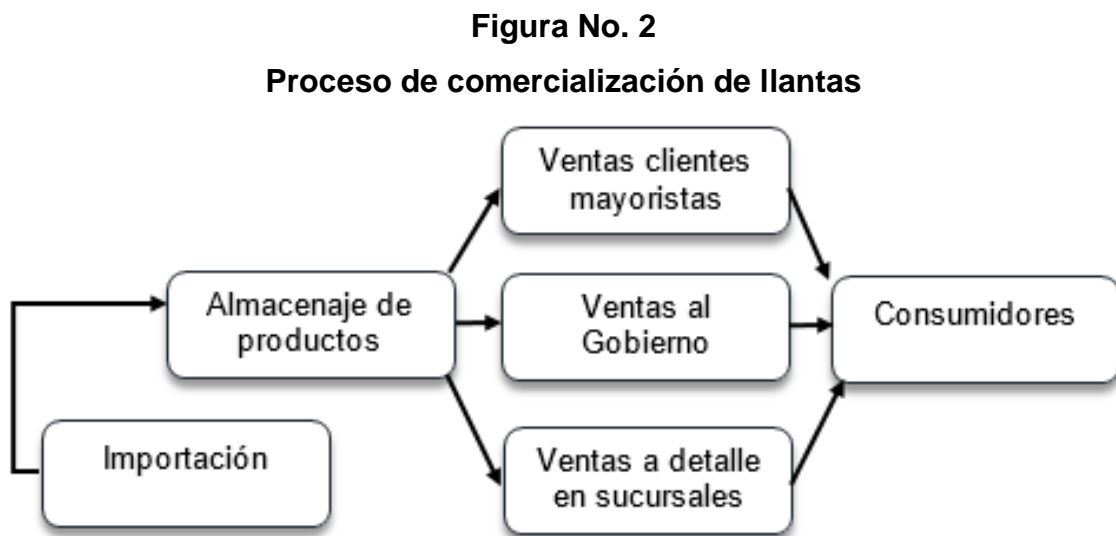
#### **1.6 Principales operaciones de la empresa comercializadora de llantas**

Se puede indicar que las operaciones están relacionadas directamente con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos, dentro de las más importantes están:



1. Organización dedicada a ofrecer una gama de marcas y diseños de llantas que llenen las expectativas de transportistas, constructoras, agricultores y automovilistas.
2. Operaciones de venta y mercadeo de los productos que se comercializan y servicios posteriores a la venta.
3. Operaciones relacionadas a la distribución de los productos para la venta.
4. Operaciones de seguridad y mantenimiento de vehículos.
5. Operaciones para organizar el almacenamiento de la mercadería importada, previo a la distribución y venta,
6. Operaciones financieras, contables y de cobranza.

Para la empresa comercializadora de llantas, su principal mercado son los distribuidores locales en todos los departamentos del país, a quienes les provee mercadería al por mayor; por aparte, en la ciudad capital se dedica a la venta a detalle, por medio de almacenes propios, con el fin de llevar el producto al consumidor final, como se muestra a continuación:



**Fuente:** Elaboración propia

## **1.7 Antecedentes de la empresa comercializadora de llantas objeto de estudio**

La empresa Comercializadora de Llantas S.A. inició sus operaciones en el año 2009; inicialmente se dedicaba a reencauchar llantas, posteriormente y en la actualidad está enfocada en la comercialización a gran escala de llantas para diferentes sectores tales como el agrícola, transportes, industrial, individual, etc.

En el año 2,011 la empresa incursionó en el campo de mantenimiento y reparación automotriz; la oferta de dichos elementos en un solo lugar combinado con la excelencia de los servicios prestados destacó a la empresa en el mercado local. La compañía cuenta con personal entrenado en la rama de mecánica y reparación así como en la tecnología de punta incorporada en la maquinaria utilizada en cada uno de los servicios que ofrece los que le han dado una ventaja notoria sobre los servicios proporcionados por la competencia.

La misión de la compañía desde su creación ha sido ofrecer alternativas innovadoras, a través del ofrecimiento de una amplia gama de productos que marquen la diferencia con los conceptos tradicionales en Guatemala y así implementar nuevas alternativas en el ramo de la comercialización de llantas nuevas. Su objetivo es proyectar una imagen vanguardista basada en las siguientes características:

1. Incursionar en el mercado local con los precios más competitivos y atractivos para los consumidores.
2. Ofrecer productos con un alto desempeño y calidad comprobable.
3. Ser la mejor opción comercial del mercado en el que opera en función de su liderazgo y calidad de sus productos y servicios.

La empresa se abastece de los fabricantes de llantas más fuertes y de crecimiento rápido en el mundo tales como Firestone, Hankook Tire, Goodyear Tire & Rubber, Bridgestone.

La empresa Comercializadora de Llantas, S.A. cuenta con un equipo de ventas, que se encarga de la atención a sus actuales clientes, así como a estudiar los mercados potenciales en los cuales es posible ofrecer la mercadería disponible. La empresa comercializadora de llantas cuenta con 19 centros de servicio en toda Guatemala que han facilitado la distribución de sus productos.

La principal fuente de ingresos de la empresa comercializadora de llantas son los acuerdos comerciales con distribuidores locales en todos los departamentos del país a quienes les provee mercadería al por mayor; en la ciudad capital se dedica a la venta al detalle lo que facilita la colocación de sus productos.

## **CAPÍTULO II**

### **DEPARTAMENTO DE ANALISIS CRÉDITICIO Y COBRANZA**

“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 hará esfuerzos para limitar su exposición en estas áreas.” (03:07)

#### **2.1 Definición de crédito comercial**

“Es un término que se utiliza para referirse a la relación entre una empresa que proporciona bienes o servicios bajo condiciones de pago, y el cliente que utiliza estos términos para comprar del proveedor. Cuando una empresa ofrece este tipo de crédito, está de acuerdo en recibir el pago en una fecha posterior.

#### **2.2 Definición de análisis crediticio**

Estudio que se realiza previo a otorgar un crédito con el propósito de evaluar que tan factible es que la persona o institución pague el crédito que se otorga. Se trata de una herramienta determinante para las empresas comerciales para poder garantizar que el crédito es recuperable.

#### **2.3 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”. (03:09)

## **2.4 Otras definiciones de las cuentas por cobrar**

A continuación se presentan otras definiciones de cuentas por cobrar según diferentes puntos de vista con respecto a su manejo:

### **2.4.1 Desde el punto de vista contable**

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

1. Entre la empresa y sus empleados o accionistas.
2. Compañías afiliadas.
3. Depósitos reembolsables.
4. Reclamaciones por pérdidas o daños.
5. Anticipos dados para compra de mercancías.
6. Cobros al gobierno por devoluciones de impuestos.
7. En general cualquier derecho de cobro no proveniente de una venta al crédito o entrega bienes o servicios.
8. En la mayoría de las empresas, dichas cuentas se consideran un rubro importante del activo corriente, e implican un exhaustivo control interno en el manejo de los créditos.

### **2.4.2 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 y reflejan la efectividad del departamento de créditos en materia de crédito y cobranza al hacerse un análisis de ellas. Un negocio se ayuda mejor a sí mismo cuando ofrece crédito a su clientela según los productos y servicios que ofrece.

### **2.4.3 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. Las cuentas por cobrar, representan un instrumento realmente importante en la función financiera de una empresa”. (18:04)

### **2.5 Principales objetivos de un departamento de análisis crediticio y cobranza**

“Un departamento de análisis crediticio y cobranza tiene múltiples objetivos con respecto a la administración del crédito y recuperación de cartera, a continuación se describen los objetivos principales:

1. Conservar niveles relativamente bajos de riesgo crediticio según las ventas al crédito autorizadas.
2. Crear sistemas estándares para la evaluación del crédito.
3. Detectar aquellos créditos con riesgo superior a lo normal para realizar un seguimiento más minucioso.
4. Minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta”. (03:11)

### **2.6 Importancia del departamento de análisis crediticio y cobranza**

El trabajo del departamento de análisis crediticio y cobranza es el elemento básico para asegurar el éxito en la recuperación de las ventas al crédito, adicional a ello se presentan a continuación otros conceptos que remarcan la importancia de éste departamento:

1. Apoya al departamento de ventas: Tiene la capacidad de cuantificar adecuadamente el nivel de riesgo a través del análisis crediticio de los clientes potenciales referidos por el departamento de ventas.

2. Administra las cuentas por cobrar: La gestión de recaudo de cartera aumenta la capacidad de concesión de nuevos créditos y reduce el nivel de moras o impagos. La administración adecuada de las cuentas por cobrar favorece el retorno de los ingresos según las ventas efectuadas al crédito.
3. Minimiza el impacto de negocios equivocados: Las malas deudas son un costo que afecta directamente el rubro de ventas netas; el objetivo del departamento de análisis crediticio y cobranza es minimizar la exposición a pérdidas ocasionadas según la concesión de créditos.
4. Maximiza utilidades: La rápida recuperación de los créditos otorgados reduce el volumen de los gastos administrativos y por ende favorece el incremento de las utilidades”. (18:18)

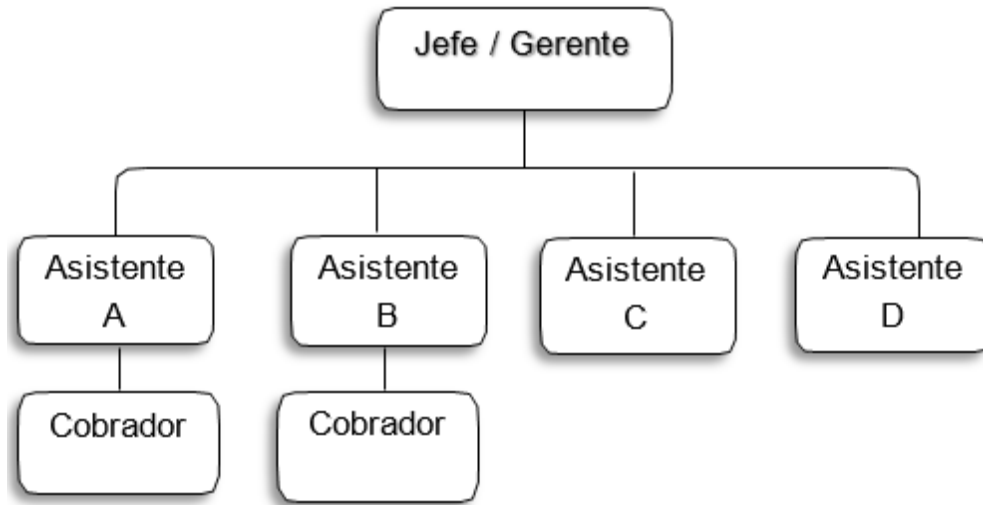
## **2.7 Estructura organizacional**

Para determinar la estructura organizacional de un departamento de análisis crediticio y cobranza es necesario evaluar la ejecución de las siguientes acciones:

1. Establecer políticas generales sobre la coordinación del manejo operativo del crédito y la cobranza.
2. Diseñar procedimientos apropiados según las operaciones de la empresa.
3. Confeccionar formularios que faciliten la supervisión y el control.
4. Establecer la interconexión con las demás áreas principales y secundarias con que cuenta la empresa, tales como ventas, contabilidad, caja, etc.

La estructura organizacional de un departamento de análisis crediticio y cobranza en una empresa comercializadora de llantas, puede constituirse de la siguiente manera:

**Figura No. 3**  
**Organigrama de un departamento de análisis crediticio y cobranza**



**Fuente:** Elaboración propia.

### **2.8 Funciones principales de un departamento de análisis crediticio y cobranza**

“Entre las principales funciones que desarrolla el personal de un departamento de análisis crediticio y cobranza se mencionan las siguientes:

1. Establecer los términos del crédito, según el monto y el plazo del crédito autorizado.
2. Investigación y análisis de la información de los solicitantes de crédito.
3. Calcular la capacidad de pago de los clientes potenciales.
4. Definir el límite máximo de riesgo que se desea asumir, para la aceptación o rechazo de las solicitudes de crédito.
5. Asignar el plazo para el cobro a clientes según las ventas al crédito autorizadas.
6. Llevar el control adecuado de la cartera asignada para cobro.
7. Organizar rutas de cobro, custodia de contraseñas de entrega de facturas y seguimiento en la labor de cobro.
8. Recibir pagos de los clientes y emitir los recibos correspondientes, etc”.

(03:13)



## **2.9 Principios básicos para evaluación de créditos**

“Siempre hay que tener presente dos aspectos para la evaluación de créditos, el propósito del mismo y evaluar si el solicitante es sujeto de crédito. La evaluación de los créditos y su otorgamiento se fija siempre a través del departamento de créditos y cobranza el cual tendrá algunas funciones específicas dentro de la organización.

### **2.9.1 Investigación de clientes (Solicitud del crédito)**

Representa la fuente de información más directa para investigar al posible cliente y le sirve al encargado del área de cuentas por cobrar clientes para recomendar la decisión sobre el otorgamiento del crédito o no. Con base a la investigación el encargado del área puede conocer si el cliente pertenece al tipo de personas que desea otorgar crédito, así como el monto y plazo que debe conceder de cobro. Es importante que la solicitud contenga la mayor información necesaria, ya que de ello dependerá que nuestra decisión de financiamiento y la posterior etapa de cobro sean exitosas.

La verdadera investigación del cliente radica en la comprobación de los datos que ha suministrado. Por lo general, muchas empresas se conforman con la confirmación de las referencias comerciales, personales y laborales que el cliente aporta, pero es importante también hacer averiguaciones sobre aspectos que el cliente pueda ocultar, por ejemplo: indagar en listas negras de los bancos, financieras, aseguradoras, tarjetas de crédito, etc., para ver si no aparece en ellas. Si es profesional, investigar sus cuotas de colegiación, cuotas de pensión etc., así como también asegurarse de la autenticidad de sus propiedades y lugares de localización u oficina.

A continuación se describen los puntos importantes a tomar en consideración para el otorgamiento de los créditos, con relación a la investigación:

1. El historial de pago del cliente.
2. El criterio a usar en lo que se refiere a la trayectoria del cliente puede ser; si pudo cumplir con sus compromisos anteriores y el monto de estos era similar o mayor al que está solicitando, la situación le favorece.
3. El empleo o profesión del solicitante.
4. Inicialmente debe denegarse el crédito cuando el empleo o la ocupación del solicitante no pueda ser verificado.
5. La residencia del solicitante es una buena indicación de su estabilidad.
6. El estado civil.
7. La edad.
8. Las referencias y la reputación del solicitante deben también tomarse en consideración.
9. El capital del solicitante.

Otro factor importante que se deberá tomar en consideración es la satisfacción que el cliente obtenga del producto adquirido, ya que esto influye en su determinación de pago. Un producto vencido o de mala calidad, presenta más problemas de cobro que los productos elaborados de calidad”. (18:09)

## **2.10 Controles aplicables a un departamento de análisis crediticio y cobranza**

“Los principales controles aplicables a un departamento de análisis crediticio y cobranza se mencionan a continuación:

1. Revisión posterior de los créditos aprobados.
2. Papelería multicopia para propósitos específicos.
3. Control independiente de los registros de cuentas por cobrar.
4. Registro y control oportuno de los cobros realizados.
5. Control de ajustes y descuentos que afecten el saldo por cobrar a un cliente.
6. Cancelación de cuentas malas (incobrables).
7. Aumento del límite de crédito autorizado”. (18:50)

## **2.11 Principales políticas**

“Las políticas de cobro de una empresa, son los lineamientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento. Las políticas de crédito deben ser flexibles, dinámicas y sobre todo cambiantes, de acuerdo a las características del mercado, para el que esté enfocado. Estas políticas son la base para la buena administración de la cartera de clientes, ya que de ellas depende el éxito o fracaso, inclusive de una empresa; por tal razón las decisiones que tome un gerente o jefe de análisis crediticio y cobranza, deberá estar basada en un buen juicio y experiencia, acorde a la realidad y objetivos de la empresa. A continuación se mencionan las principales políticas de un departamento de análisis crediticio y cobranza:

1. Todo cliente elegible para el otorgamiento de crédito deberá tener un límite debidamente aprobado por la gerencia financiera.
2. Toda solicitud de crédito de clientes, deberá contar con un soporte de documentos, tales como, contrato, garantías (escrituras públicas), patente de comercio, estados financieros (auditados para empresas), referencias comerciales, copia de estados de cuenta bancario de los últimos tres (3) meses y demás información general del cliente.
3. La custodia de los documentos originales de soporte del cliente otorgados a favor de la empresa, será responsabilidad del departamento de análisis crediticio y cobranza.
4. Únicamente entrarán a evaluación de crédito los clientes que tengan completa la documentación requerida.
5. Los límites de crédito pueden ser flexibles, cuando a juicio del gerente financiero administrativo, supervisor de ventas o jefe de análisis crediticio y cobranza, así lo estimen.
6. El departamento de análisis crediticio y cobranza es el responsable de vigilar por que los cobros sean requeridos oportunamente, y programarlos de acuerdo a las giras efectuadas por los ejecutivos de ventas en el interior y en la ciudad con el objetivo de asegurar que el cliente cancele en el tiempo de vencimiento descrito en la factura.

7. Es responsabilidad del departamento de análisis crediticio y cobranza velar por el balance de cuentas por cobrar comerciales, mantener una cartera sana, así también, tener identificado el estatus en particular de los saldos considerados como críticos.
8. Es responsabilidad del jefe de análisis crediticio y cobranza, preparar mensualmente un reporte de límites de crédito actualizado, en el cual se indique las renovaciones y modificaciones sufridas durante el mes.
9. En ventas al crédito, las comisiones a vendedores se aplica al igual que las comisiones a los supervisores de ventas y solo se reconocerán cuando la recuperación de la cartera se haya efectuado en los plazos acordados y no existan cheque rechazados sobre el monto cancelado.
10. El cliente que se encuentre moroso en su cuenta y/o tenga cheques rechazados, no podrá ser objeto de nuevos despachos hasta que haya cubierto el saldo vencido.
11. Los cheques recibidos únicamente serán por cancelación de ventas al contado y/o crédito, los que se deberán endosar al momento de recibirse.
12. No es permitido recibir cheques de terceras personas, al portador, de supervisores y personales para cancelar facturas de clientes”. (18:19)

## **2.12 Procedimientos básicos de cobro**

Los procedimientos básicos de cobro que se utilizan normalmente para la recuperación de la cartera por cobrar son los siguientes:

1. **“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 para recordar 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.

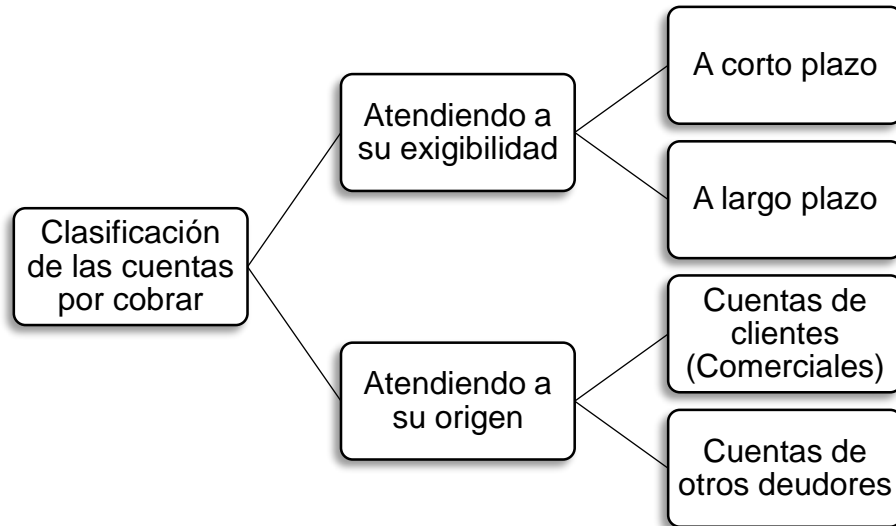
- 2. Llamadas telefónicas:** Si las cartas son inútiles, el jefe de análisis crediticio y cobranza de la empresa puede solicitar que se llame al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.
- 3. Utilización de agencias de cobros:** Una empresa puede entregar las cuentas incobrables a una agencia de cobros o a un abogado para que las haga efectivas. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos y puede ser posible reciba un porcentaje mucho menor del que espera recibir.
- 4. Procedimiento legal:** Este es el paso más estricto en el proceso de cobro. Es una alternativa que utiliza la agencia de cobros. El procedimiento legal es no solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados. Existe un punto más allá del cual los gastos adicionales de cobro no ofrecen un rendimiento suficiente; la empresa debe tener en cuenta este punto.” (18:20)

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

Las cuentas por cobrar se pueden clasificar según su exigencia; a corto o largo plazo y según su origen; si están relacionadas con deudas de clientes o cargo de otros deudores.

A continuación se presenta un esquema de la clasificación de las cuentas por cobrar según su exigibilidad y origen:

**Figura No. 4**  
**Clasificación de las cuentas por cobrar**



**Fuente:** Elaboración propia.

## **CAPÍTULO III**

### **MANUALES ADMINISTRATIVOS**

#### **3.1 Definición**

“Los manuales administrativos son documentos escritos que se utilizan para informar cómo está estructurado un departamento, las funciones y la jerarquía que le corresponde a cada miembro del mismo, también las normas o lineamientos con que se rige así como su propósito, función, objetivos y la manera de realizar las actividades.

#### **3.2 Importancia**

Los manuales administrativos son necesarios para desarrollar e implementar los métodos y procedimientos necesarios que permitan constituir un sistema administrativo confiable, coherente y acorde con el propósito que requiere toda empresa moderna; debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional”. (02:53)

#### **3.3 Objetivos principales**

“Debido que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias; se pueden mencionar los siguientes objetivos según el grado de especialización del manual:

1. Presentar una visión en conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
2. Definir, describir, ubicar los objetivos y funciones asignadas a cada departamento, con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad y detectar omisiones.

3. Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
4. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, así como facilitar la ejecución de las operaciones asignadas.
5. Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas necesarias en la empresa.
6. Determinar la responsabilidad de cada departamento y puesto en relación con el resto de la empresa.
7. Establecer claramente los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidades, requeridas para el funcionamiento organizacional.
8. Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre los departamentos integrantes de la empresa.
9. Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
10. Funcionar como medio de relación y coordinación con otras empresas.
11. Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes y prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización". (02:56)

### **3.4 Ventajas principales**

“Las principales ventajas que ofrecen los manuales administrativos se mencionan a continuación:

1. Informan la función y responsabilidades de cada colaborador dentro de la empresa.
2. Propician el ahorro de tiempo y esfuerzo en las tareas asignadas a través de la optimización de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
3. Facilitan la integración del personal de nuevo ingreso y refuerzan el sentido de pertenencia de los colaboradores.



4. Muestran los grados de autoridad y estructura organizacional de cada departamento.
5. Eliminan la incertidumbre y duplicación con la ilustración de los procedimientos con diagramas y cuadros descriptivos.

Como conclusión, los manuales administrativos facilitan la información desde cómo surgió la empresa, hasta cómo realizar las actividades y como resultado estimula el sentido de pertenencia y cooperación en los colaboradores, lo cual se refleja en el ambiente de trabajo y en el fortalecimiento de la relación jefe-subordinado de manera efectiva”. (02:90)

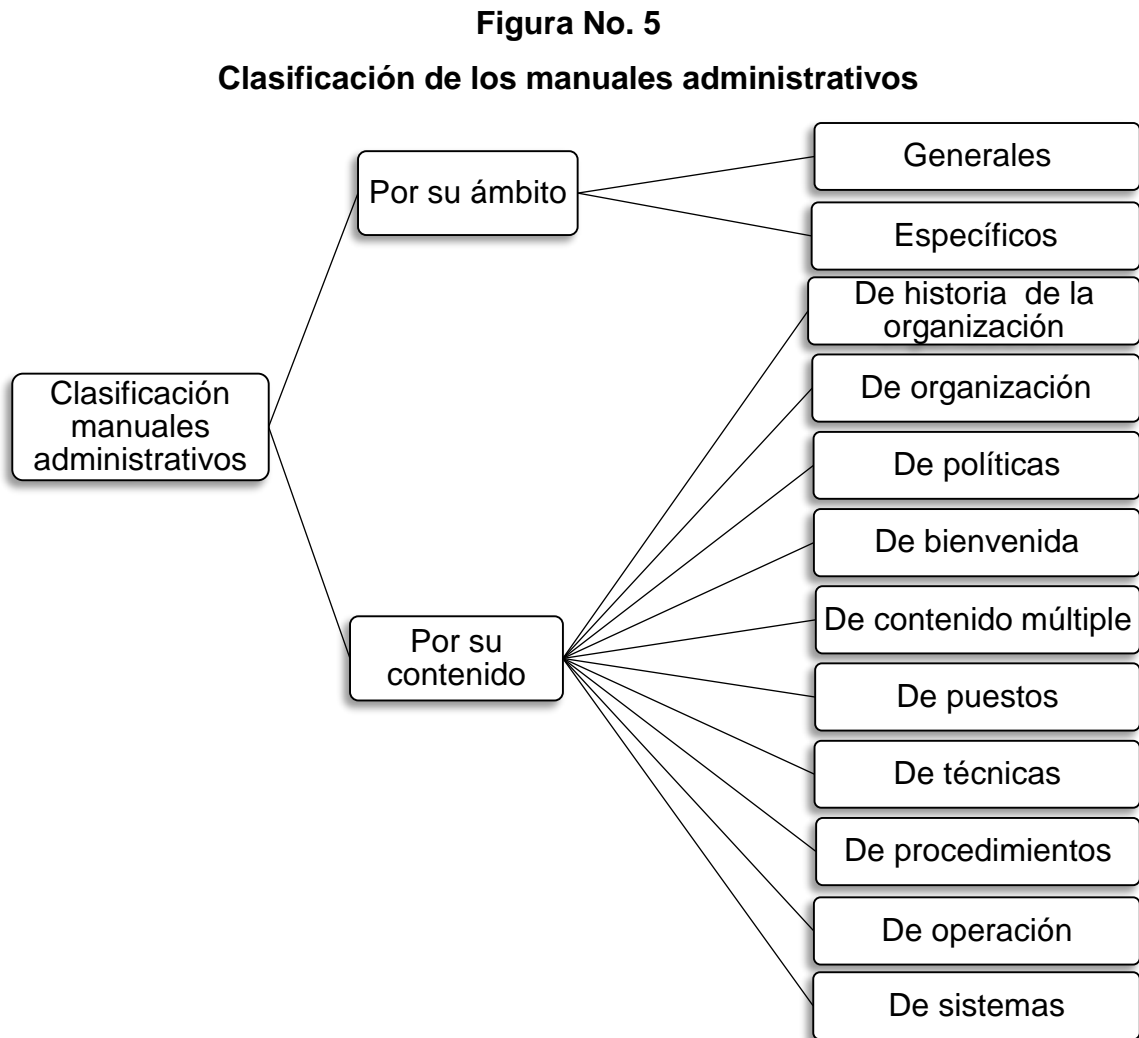
### **3.5 Desventajas del uso de manuales administrativos**

“Las desventajas de elaborar los manuales administrativos son las que se mencionan a continuación:

1. El valor invertido en el recurso humano y monetario para la elaboración y actualización de los manuales administrativos puede ser elevado.
2. Los manuales administrativos deben ser actualizados periódicamente según los cambios en los procesos para conservar su funcionalidad.
3. No son utilizados a pesar de su disponibilidad.” (02:100)

### 3.6 Tipos de manuales administrativos

A continuación se presenta la clasificación de los manuales administrativos según su ámbito y contenido:



Fuente: Elaboración propia.

### 3.7 Manual de políticas y procedimientos

#### 3.7.1 Definición

“Es un instrumento metodológico de ciencia y técnica de la administración; constituye un medio de acción por excelencia que ayuda enormemente en el proceso de organización. El manual de políticas y procedimientos constituye un

medio eficaz de la Dirección para la organización y definición de los procesos y del campo de acción que han de seguir los involucrados dentro del mismo”. (02:120)

### **3.7.2 Objetivos principales de un manual de políticas y procedimientos**

“Los propósitos esenciales de los manuales de políticas y procedimientos son los siguientes:

1. Racionalizar el uso de los recursos por parte del personal.
2. Coordinación, desarrollo y facilitación de las tácticas y proceso de trabajo.
3. Definir y describir las diversas operaciones y actividades de la organización y de la unidad del diseño.
4. Fundamentar bibliográficamente el progreso y crecimiento operativo de la organización
5. Facilitar y sistematizar las actividades y la correspondencia de las responsabilidades asignadas a los trabajadores con respecto a ellas.
6. Liberar de ambigüedades e informalidades a los procesos productivos generales y específicos de la organización.

Se puede decir en línea general, que el objetivo fundamental de los manuales de políticas y procedimientos, consiste en orientar y unificar el comportamiento de los integrantes de los grupos humanos que conforman la empresa en sus distintos sistemas internos, para así lograr que la organización trabaje para la consecución de los objetivos trazados en la planificación”. (02:128)

### **3.7.3 Contenido básico de un manual de políticas y procedimientos**

El contenido de un manual de políticas y procedimientos es muy variado según la información que la organización considere prudente publicar, sin embargo la información básica que debe contener este tipo de manual es la siguiente:

1. **“Portada:** Este documento debe incorporar la siguiente información:

- 1.1 Logotipo de la empresa.
  - 1.2 Nombre oficial de la organización.
  - 1.3 Determinación y extensión (general o específico). De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
  - 1.4 Fecha de elaboración.
  - 1.5 Responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
  - 1.6 Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último, el número de la forma.
- 2. Índice o contenido:** Muestra la relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento:
- 2.1 Enunciación de la codificación.
  - 2.2 Enunciación de la nominación del contenido.
  - 2.3 Cantidad de páginas de cada sección de procedimiento o parte del manual.
- 3. Prólogo y/o introducción:** Sección en la cual se describe datos generales del documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluirse un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.
- 4. Objetivo(s) de los procedimientos:** Esta sección contendrá una explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos, y cuando fuese necesario, los motivos que dieron origen a dichos objetivos.
- 5. Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos:** Este apartado contiene la descripción de los entes sobre los cuales se aplican los procedimientos y las circunstancias en que deben ser empleados, también se hace mención de los entes a los que aplica por la vía de excepción y se

especifica cuáles son los límites en que cesa la aplicabilidad de los procedimientos.

- 6. Responsables de la ejecución de tareas del procedimiento:** En esta sección se indica la unidad orgánica, unidades administrativas y/o puestos responsables que intervienen en el cumplimiento de los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- 7. Políticas o normas de operación del procedimiento:** Este apartado incluye los criterios o lineamientos generales de acción que determinan la cobertura de responsabilidades y las normas de operación según las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.
- 8. Procedimiento (descripción de las operaciones):** Contiene la descripción en forma narrativa y secuencial de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, se expone en qué consisten, cuándo, cómo, dónde y cuánto tiempo se hacen y señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, debe incluirse el puesto responsable de cada operación.
- 9. Formularios o impresos:** En la descripción de las operaciones que impliquen el uso de formularios o impresos, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta.
- 10. Diagrama de flujo:** Es una representación gráfica de los hechos, situaciones, movimientos y de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento; también se muestra el recorrido de formas o documentos y las unidades administrativas (procedimiento

general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita.

**11. Glosario de términos:** Esta sección contiene un listado de conceptos con su respectiva definición, de carácter técnico que se emplean en la descripción de los procedimientos, dichos conceptos por su complejidad o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual”. (19:86)

### **3.8 Flujogramación**

“Es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas”. (02:67)

#### **3.8.1 Ventajas principales de la utilización de flujogramas**

“A continuación se mencionan las principales ventajas al emplear flujogramas:

1. Facilita ejecutar los trabajos.
2. Describe los diferentes pasos del proceso.
3. Impide las improvisaciones.
4. Permite visualizar todos los procesos.
5. Identifica las debilidades y fortalezas del proceso.
6. Permite un equilibrio de las cargas laborales.
7. Genera un sentido de responsabilidad.
8. Permite visualizar los límites del proceso.
9. Plantea la diferencia de lo que se hace con lo que debería hacerse.
10. Genera calidad y productividad”. (19:53)

### 3.8.2 Símbolos estandarizados

Los diagramas de flujo o flujogramas utilizan símbolos ampliamente reconocidos. Estos han sido propuestos por la ANSI (American National Standards Institute) de Norteamérica. Los principales son:

**Figura No. 6**

#### **Símbolos para flujogramación**



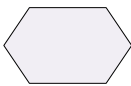
**Inicio:** Indica el principio del proceso, dentro del símbolo se escribe la palabra inicio.



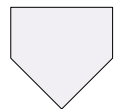
**Fin:** Indica el fin del proceso, dentro del símbolo se escribe la palabra fin.



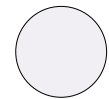
**Actividad:** Representa la ejecución de una actividad



**Decisión/Opción:** Indica un punto dentro del flujo en el que son posibles dos o más caminos a seguir y en el que se ramifica el camino que se puede seguir.



**Conector de página:** Representa una conexión o enlace con otra hoja en la que se continúa el diagrama de flujo, anotando una letra dentro del mismo.



**Conector de Actividades:** Se utiliza para indicar continuidad del diagrama y une o relaciona actividades dentro de la misma página anotando dentro un número arábigo.



**Documentación (Generación, consulta, etc.):** Representa cualquier tipo de documento generado por el proceso y es donde se almacena información relativa del mismo.



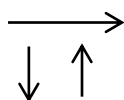
**Información de apoyo:** Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad (datos para realizarla).



**Actividad Manual:** Se utiliza para indicar la realización de una actividad manual.



**Sistema Informático:** Indica el uso de un sistema informático en el procedimiento.



**Línea de flujo/Dirección del flujograma:** Representa el camino que sigue el proceso: conecta los símbolos y ordena la secuencia en que deben realizarse las diferentes actividades.

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.9 Formularios

“Herramienta utilizada como medio de comunicación escrito, que contiene información fija y espacios para incluir información variable. Cuando un formulario o forma se completa pasa a ser un documento.” (02:78)

#### 3.9.1 Objetivo y propósito de los formularios

“Los formularios representan el vehículo de transmisión de datos e información organizacional más sencillo, claro y funcional ya que permiten ordenar, sistematizar, y orientar el manejo de cualquier otro recurso en términos escritos.

Entre los propósitos de los formularios en las empresas se encuentran:

1. Contar con los formularios adecuados de acuerdo a las necesidades de la organización.
2. Mejorar la eficiencia de los procesos y procedimientos.

La importancia de los formularios impresos en las organizaciones radica en que las operaciones administrativas que se efectúan en una organización generalmente requieren documentos para dejar constancia de su ejecución, cuando estas operaciones son numerosas y repetitivas se utilizan formas impresas, cuyo uso incide de manera directa tanto en la simplificación del trabajo como en la calidad de la información que se maneja”. (19:59)



### **3.10 Procedimiento básico para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos**

La tarea de preparar un manual de políticas y procedimientos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de las etapas de integración, a través del trazado de un proyecto en el que se consignen todos los requerimientos que fundamenten la ejecución del trabajo.

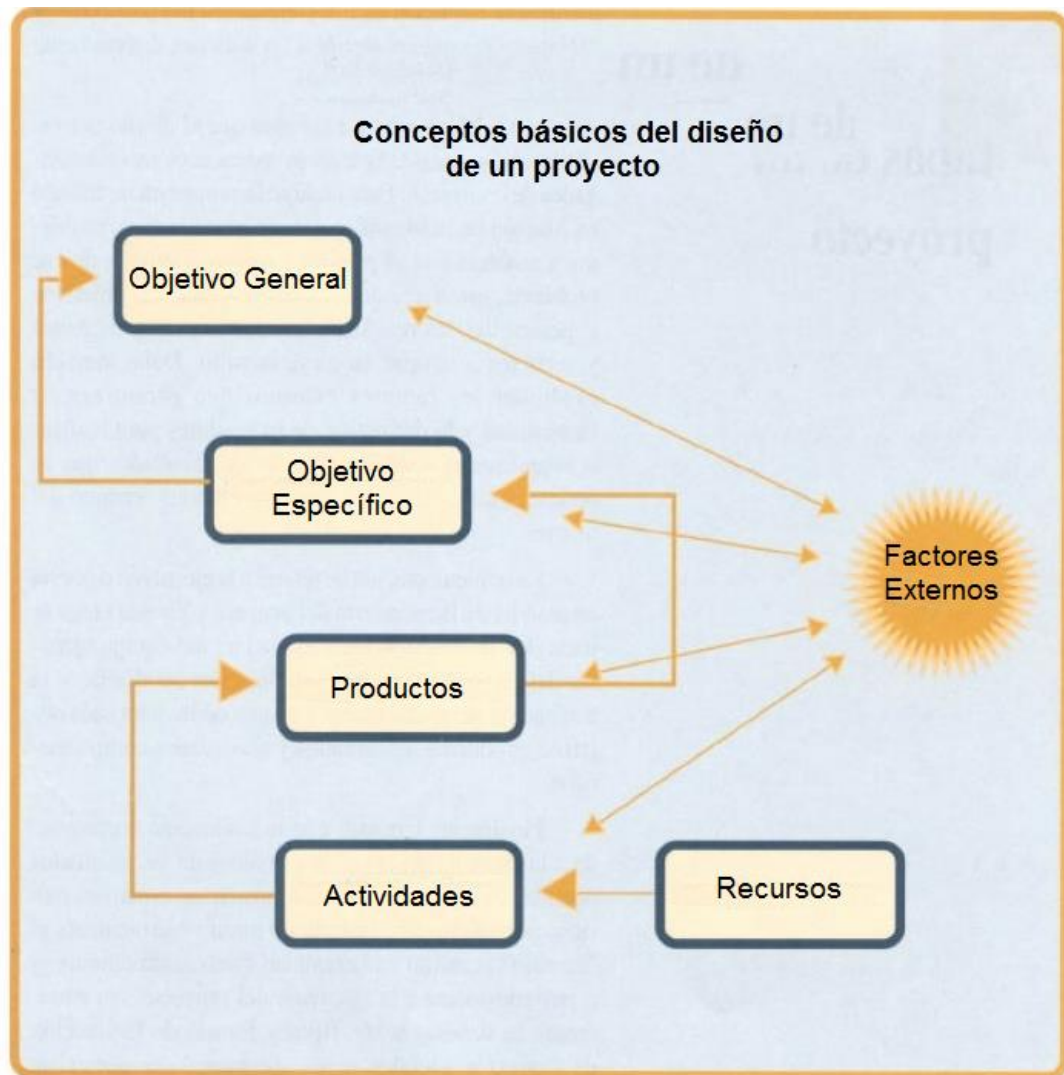
#### **3.10.1 Diseño del proyecto**

El diseño del proyecto es el proceso de elaboración de la propuesta de trabajo de acuerdo a pautas y procedimientos sistemáticos. Un buen diseño debe identificar a los beneficiarios y actores claves; establecer un diagnóstico de la situación problema; definir estrategias posibles para enfrentarla y la justificación de la estrategia asumida; objetivos del proyecto (generales y específicos); resultados o productos esperados, actividades y recursos mínimos necesarios. Al mismo tiempo, la propuesta o diseño debe contemplar la definición de indicadores para realizar el seguimiento y verificación de los resultados que se obtienen, y establecer los factores externos que garantizan su factibilidad y éxito.

A continuación se presenta una ilustración la cual muestra el orden y conexión entre los conceptos básicos del diseño de proyecto que se contemplan en la elaboración de la propuesta inicial:

**Figura No. 7**

**Ilustración de los conceptos básicos del diseño de un proyecto**



**Fuente:** Manuales Administrativos. Como elaborar y usar los manuales administrativos, escrito por Joaquín Rodríguez V. página 110.

**3.10.1.1 Elaboración de los objetivos del proyecto**

Para la elaboración y definición de los objetivos del proyecto se procederá a transformar el problema central, sus causas y efectos en metas a lograr; es decir se deberán constituir en las soluciones a los problemas implicados en las causas o los efectos según se trate. Así los objetivos de un proyecto aluden a los cambios esperados en la situación inicial del problema identificado, a través de las

actividades y productos/resultados planificados en el proyecto. Ellos dan cuenta del estado final del problema central, una vez realizadas y finalizadas las acciones del proyecto. En general se definen dos tipos de objetivos:

1. **Objetivo general:** Enuncia el cambio final que transforma el problema central, en una nueva realidad o solución al mismo y describe el impacto que se espera producir en la realidad previamente diagnosticada. Metodológicamente corresponde a la transformación positiva del problema central.
2. **Objetivos específicos:** Son el medio necesario para lograr el objetivo general. Representan lo que el proyecto debe hacer por sí mismo, mediante sus propios recursos y actividades. Ellos darán cuenta de las consecuencias o efectos de los productos y resultados del proyecto.

### **3.10.2 Elementos fundamentales en la elaboración de un proyecto**

Para fundamentar la opinión sobre las diferentes etapas y componentes de un proyecto, el diseñador recurre a ciertos criterios y a un marco de referencia que le permite identificar, diferenciar y clasificar los aspectos observados en función de patrones explícitos o implícitos del proyecto, es por ello que a continuación se detallan los elementos que deben considerarse:

1. **Responsables:** Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable planificar la delegación de responsabilidades a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal. Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que estime tiene los conocimientos y la experiencia necesarias para llevarlo a cabo.

**2. Delimitación del universo de estudio:** Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él y para ello deben realizar una delimitación del espacio geográfico, ámbito y lapso de tiempo para lo cual se deben realizar las siguientes actividades:

**2.1 Estudio preliminar:** Según el estudio preliminar se puede definir la estrategia global para el levantamiento e identificación de las fuentes de información, planificación de las actividades, estimación del alcance del proyecto, selección de los instrumentos requeridos para el trabajo y, en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

### **3.10.3 Fuentes de información**

“Se refiere a las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

#### **1. Archivos de la organización**

1.1 General

1.2 De las áreas de estudio.

#### **2. Directivos y empleados**

2.1 Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen el acervo de archivos que responde a la realidad.

2.2 Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, ya que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.

#### **3. Áreas de trabajo**

3.1 Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal.

#### **4. Mecanismos de información**

- 4.1 Recursos computacionales que permiten el acceso de información interna o externa a la organización que sirve como soporte al estudio.”  
(19:120)

#### **3.10.4 Preparación de proyecto**

“En los puntos anteriores se detalló las actividades para llevar a cabo el diseño del proyecto, en este punto se especificará tanto los documentos como la información que deberá contener la propuesta del proyecto.

La propuesta técnica deberá incluir:

- 1. Antecedentes:** Recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
- 2. Naturaleza:** Tipo de manual que se pretende realizar.
- 3. Objetivos:** Logros que se pretenden alcanzar.
- 4. Acciones:** Iniciativas o actividades necesarias para su consecución.
- 5. Alcance:** Área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/o territorial.
- 6. Recursos:** Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- 7. Costo:** Estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución”. (19:125)

#### **3.10.5 Presentación del proyecto a las autoridades competentes**

Una vez preparado el proyecto, para facilitar su desarrollo, depurar su contenido, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarlo a las siguientes áreas:

1. Área o áreas que intervendrán directamente en su aplicación, por lo cual tienen obligación de conocer el proyecto en forma detallada.
2. Área responsable del manejo de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma más específica.

Asimismo, el proyecto debe presentarse al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación. Una vez autorizado, el responsable debe hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante el desarrollo del trabajo. Sin este requisito, la labor de integración del manual se vería seriamente afectada.

### **3.10.6 Captación de la información**

“Esta etapa comprende las técnicas que se utilizarán para el acopio de información, como primer paso se realizará una lista del personal que participará en el levantamiento del mismo, considerando la magnitud y especificaciones del trabajo.

Una vez integrado el grupo de trabajo, se procederá a capacitarlo, tanto en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se utilizarán para el levantamiento de la información, como también en todo el proceso que se seguirá para preparar el manual. Para ello, se dará a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, así como los métodos de trabajo adoptados, calendario de actividades, documentos que se emplearán (cuestionarios, formatos, etc.), responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de información a captar y distribución del trabajo a cada persona. Cuando el grupo de trabajo sea numeroso, puede resultar conveniente formar subgrupos, coordinados cada uno por un responsable, quien debe encargarse de revisar y homogeneizar la información.

El segundo paso de esta etapa se refiere a la recopilación de información la cual debe enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos. Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación,

basado en el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme. Es conveniente que los documentos que se recaben contengan el visto bueno de la persona que suministra la información. También es recomendable que conforme se recaben datos sobre algún aspecto, se concentren en un documento de trabajo que pueda servir de memoria en el diseño posterior del proyecto.

A continuación se presentan técnicas de recopilación para recabar la información en forma ágil y ordenada:

- 1. Investigación documental:** Este tipo de investigación es la que se realiza, con apoyo de fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Esta técnica permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.
- 2. Consulta en sistemas de información:** Acceso a sistemas de computación que contienen información y recursos de apoyo para estructurar el manual. Este mecanismo permite recabar información interna y/o de sistemas externos a la organización enlazados a través de redes.
- 3. Encuesta:** Método que consiste en la realización de entrevistas a personas con base a una guía de preguntas o cuestionarios elaborados con anticipación, a fin de que las entrevistas tengan un contenido homogéneo. Dichas entrevistas pueden celebrarse en reuniones individuales o grupales con las personas relacionadas con los procesos, así como también se puede recabar información de clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

Todos los cuestionarios que se utilizan en la encuesta deben expresar el motivo de su preparación, procurar que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible, facilidad de respuesta y evitar demasiadas preguntas. Asimismo, se puede incluir un instructivo de llenado. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, ya que el entrevistador al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios”. (19:124)

- 4. Observación directa:** Es aquella a través de la cual el investigador puede conocer los hechos y situaciones mediante su propia observación. Este recurso puede ser empleado por los técnicos o analistas en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización. A partir del análisis de la información recabada se deben sostener pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios en esas áreas para complementarla o afinarla.
  
- 5. Observación indirecta:** Esta técnica es aquella en la que el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros, quizá del testimonio oral o escrito de personas que han tenido contacto de primera mano con los datos. En este caso el jefe del área de trabajo puede realizar la observación directa, comentar y discutir algunos de los puntos con sus subordinados, por último presentar los resultados de su análisis al investigador. La ventaja de este procedimiento radica en que debido a la familiaridad entre jefe y subordinados, la información puede ser más completa, pero habrá ocasiones en que los resultados no serán los deseados, debido a inhibiciones o problemas internos, o que pueda plantearse una situación que no corresponde a la realidad operativa”. (19:128)



### **3.10.7 Integración de información**

“La integración de información se refiere a ordenar y clasificar los datos recolectados de las áreas involucradas en el estudio a efecto de poder preparar su análisis. Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que conforme se obtenga la información se ingrese a equipos de cómputo para salvaguardarla y facilitar su manejo. Con ese propósito se pueden completar los siguientes puntos:

1. Crear directorios, subdirectorios y carpetas para clasificar la información en función de la división del trabajo.
2. Crear base de datos o programas específicos.
3. Utilizar paquetes acordes con las necesidades específicas del proyecto.
4. Combinar los puntos anteriores para optimizar resultados”. (19:130)

### **3.10.8 Análisis de la información**

“Etapa en la cual se realiza el estudio de cada uno de los elementos de la información recolectados, con el propósito de conocer la naturaleza, características, comportamiento, interdependencia e interacción interna y con el ambiente, obteniendo así un diagnóstico que refleje la realidad operativa. Esta mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:

1. Conocer el hecho o situación que se analiza.
2. Describir ese hecho o situación.
3. Descomposición del hecho analizado para conocer todos sus detalles y componentes.
4. Examinar críticamente el objeto analizado para comprender mejor cada elemento.
5. Ordenar cada elemento con un criterio de clasificación con el objetivo de realizar comparaciones y buscar analogías o discrepancias.
6. Definir las relaciones que operan entre cada elemento las cuales se considerarán individualmente y en conjunto, sin perder de vista que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos, sino que son producto del medio ambiente que los rodea.

7. Identificar y explicar el comportamiento del objeto analizado con el fin de entender las causas que lo originan para optimizarlas.” (19:135)

### **3.10.9 Preparación del proyecto del manual de políticas y procedimientos**

“Posterior al análisis de toda la información recopilada, es necesario que todos los elementos separados y clasificados se combinen en una labor de síntesis, para formar un documento integrado. 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. Para tal efecto, el responsable del proyecto debe convocar a todos los miembros del grupo técnico y/o subgrupos para revisar el contenido y presentación de cada apartado, como:

1. **Validación:** Este procedimiento se refiere a presentar por escrito la información recolectada para que las personas responsables del área administrativa en estudio verifiquen dicha información y firmen si está completa y es comprensible.
2. **Estructuración:** Según la información revisada y confirmada con cada responsable, el grupo técnico debe reunirse las veces que sea necesario para compaginar e integrar el proyecto final del manual. Para esta dinámica es necesario tomar en cuenta algunos aspectos:
  - 2.1 **Formato:** Para obtener un manual de políticas y procedimientos que ayude a llevar a cabo el trabajo administrativo de manera eficiente, conviene elegir cuidadosamente el formato con el que debe presentarse el 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.

**2.2 Numeración de páginas:** Después de seleccionar el formato, hay que decir cómo numerar las páginas.

**2.3 Encabezamiento de páginas:** Consiste en establecer una zona especialmente delimitada en la parte superior de cada página que contiene la siguiente información básica: El título del manual, número de control, unidad orgánica, fecha de elaboración, vigencia, etc". (19:139)

### **3.10.10 Formulación de recomendaciones**

“Se refiere al documento que deberá acompañar al proyecto manual; no es más que un informe que además de incorporar información estratégica del proyecto permite a la alta dirección tomar decisiones oportunas y correctas; también contiene las recomendaciones que surgen del proyecto que se presenta. Entre estas recomendaciones o propuestas están:

- 1. De combinación:** Son modificaciones en el orden de aplicación de programas de trabajo, combinar el orden de las operaciones de un procedimiento, compaginar la utilización de formas de uso generalizado con nuevas formas, entre otros.
- 2. De modificación:** Cambios en los procedimientos o las operaciones, reubicación física de personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo, modificación de formas, registros, informes y programas, etc.
- 3. De simplificación:** Reducción de pasos de un procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, simplificación de formas, reportes, registros, programas, etc.” (19:135)

### **3.10.11 Presentación del proyecto del manual para su aprobación**

Esta presentación se hace a través de un documento síntesis, el cual no debe ser extenso, para que en caso de ser analizado, requiera de un mínimo de tiempo que deje un lapso adicional para explicaciones, así como para intercambio de opiniones. En primer lugar se presentará a los niveles directivos para su supervisión y análisis, posterior a la aprobación de éstos podrá ser presentado al consejo de administración para su aprobación definitiva. Y por último se presentará a los niveles jerárquicos para fortalecer el compromiso entre todas las partes involucradas, elemento fundamental para el posterior seguimiento y evaluación de las actividades.

### **3.10.12 Reproducción del manual**

Una vez que el manual haya sido aprobado y recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación.

### **3.10.13 Revisión-actualización**

La utilidad de los manuales de políticas y procedimientos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

1. Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivados de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
2. Establecer un calendario para la actualización del manual.
3. Designar un responsable para la atención de esta función.

## CAPÍTULO IV

### EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO

#### 4.1 Definición de Contador Público y Auditor

Se puede definir a un Contador Público y Auditor (CPA) de la siguiente manera:

“Los Contadores Públicos y Auditores, son personas que prestan sus servicios en forma individual o son miembros de despachos de contadores públicos que ofrecen sus servicios profesionales de auditoría a sus clientes. Por razón de su educación, entrenamiento y experiencia los auditores independientes están capacitados para realizar auditorías de estados financieros, de cumplimiento y operativas.” (01:23)

“El Contador Público y Auditor, es un profesional certificado de forma similar en diferentes países, lo cual es importante entre otras, por las siguientes razones:

1. Confianza en su capacidad profesional.
2. Aumento de las oportunidades en su carrera.
3. Satisfacción personal.
4. Ser miembro de cuerpos profesionales que tengan programas de capacitación durante toda la carrera”. (15:03)

#### 4.2 Características del Contador Público y Auditor

“En las Normas de Auditoría del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores –IGCPA-, se encuentran las siguientes características que deben poseer los Contadores Públicos y Auditores:

1. **Integridad:** Debe ser integro, honesto y sincero en su enfoque respecto a su trabajo profesional.
2. **Objetividad:** Debe ser justo y no permitir que prejuicios o tendencia afecten su objetividad.

3. **Independencia:** Debe mantener una actitud imparcial y libre de cualquier interés que pudiera considerarse, cualquiera que sea su efecto real, como incompatible con la integridad y la objetividad de su trabajo profesional.
4. **Confidencialidad:** Debe respetar la confidencialidad de los datos e información que obtenga en el curso de su trabajo y no debe revelar la información a terceros sin que se cuente con la autorización expresa y específica de la entidad, a menos que exista una obligación de tipo legal o profesional para ello.
5. **Habilidades y competencia:** Se adquiere a través de la combinación de la educación general, del conocimiento técnico obtenido en el estudio de su formación profesional. Además requiere estar actualizado en forma permanente, sobre los avances técnicos y económicos, incluyendo pronunciamientos nacionales e internacionales de trascendencia sobre contabilidad y auditoría, reglamentaciones importantes y requerimientos legales”. (15:02)

#### **4.3 Ética del consultor externo**

Como parte del servicio profesional que se brinda el Contador Público y Auditor como Consultor Externo, se deberán exponer las recomendaciones que surgen según los procesos del área evaluada al cliente, las mismas deberán ser congruentes con la realidad de la empresa y no han de obstruir de ninguna manera la integridad y objetividad profesional.

El Contador Público y Auditor no deberá asegurar a su cliente que las recomendaciones propuestas son incuestionables; por el contrario, deberá señalar las consecuencias posibles derivadas de la aplicación de sus recomendaciones, de tal forma que el cliente pueda interpretar apropiadamente que lo propuesto es una opinión, y no la afirmación de un hecho.

#### **4.3.1 Responsabilidad hacia la sociedad**

- 1. Independencia de criterio:** “Al expresar cualquier juicio profesional, el Contador Público y Auditor tiene la obligación de sostener un criterio libre de conflicto de intereses e imparcialidad.” (22:15)
- 2. Calidad profesional de los trabajos:** “En la prestación de cualquier servicio se espera del Contador Público y Auditor un riguroso desempeño trabajo profesional, por lo que siempre tendrá presentes las disposiciones normativas de la profesión que sean aplicables al trabajo específico que esté realizando. Actuará asimismo con la intención, el cuidado y diligencia propios de una persona responsable.” (22:15)
- 3. Preparación y calidad profesional:** “Como requisito para que el Contador Público y Auditor acepte prestar sus servicios, deberá contar con la preparación profesional y técnica y con la capacidad necesaria para realizar las actividades profesionales satisfactoriamente.” (22:16)
- 4. Responsabilidad personal:** “El Contador Público y Auditor aceptara siempre la responsabilidad personal por los trabajos llevados a cabo por él o realizados bajo su dirección.” (22:17)

#### **4.3.2 Responsabilidad hacia quien contrata los servicios**

- 1. Secreto profesional:** “El Contador Público y Auditor tiene la obligación de guardar el secreto profesional y por lo tanto no revelar, por ningún motivo, en beneficio propio o de terceros, los hechos, datos o circunstancias de que tenga o hubiese tenido conocimiento en el ejercicio de su profesión. Solamente estará obligado a revelar información de sus clientes o contratantes cuando exista orden de juez competente o lo establezca la ley respectiva.” (22:22)

2. **Obligación de rechazar tareas que irrespeten los principios y normas de la moral:** “Faltarán al honor y dignidad profesional todo contador público y auditor que directa o indirectamente intervengan en actividades que riñan con la moral.” (22:24)
3. **Lealtad hacia el usuario de los servicios:** “El Contador Público y Auditor se abstendrá de sacar provecho de situaciones que puedan perjudicar a quien haya contratado sus servicios.” (22:26)
4. **Retribución económica:** “Por los servicios que presta, el Contador Público y Auditor se hace acreedor a una retribución económica decorosa.” (22:28)

#### 4.3.3 Responsabilidad hacia la profesión

1. **Respeto a los colegas y a la profesión:** “Todo Contador Público y Auditor cuidará las relaciones con sus colaboradores, con sus colegas y con las instituciones que los agrupan, buscará que nunca se menoscabe la dignidad de la profesión sino que se enaltezca y actuará con espíritu de grupo.” (22:30)
2. **Dignificación de la imagen profesional gracias a la calidad:** “Para proyectar en los usuarios de sus servicios y en la sociedad en general una imagen positiva y prestigiosa, el Contador Público y Auditor se valdrá fundamentalmente de su calidad profesional y personal; se apoyará en la promoción institucional y, cuando lo considere pertinente, podrá difundir y resaltar sus capacidades, pero sin demeritar a sus colegas o a la profesión en general.” (22:32)
3. **Difusión y enseñanza de conocimientos técnicos:** “Todo Contador Público y Auditor que de alguna manera transmita sus conocimientos, tendrá como objetivo mantener las más altas normas profesionales y de conducta



y contribuir al desarrollo y difusión de los contenidos propios de la profesión.” (1:2)

#### **4.4 Perfil del consultor**

“La persona denominada consultor promoverá acciones de desarrollo en beneficio de los individuos, de los grupos de las instituciones, lo hace a través del establecimiento de una relación de ayuda que facilite a estos la adaptación a nuevas circunstancias. Las funciones que se consideran más importantes son las siguientes:

1. Crear un clima de confianza y respeto dentro de las personas que forman el equipo de trabajo a estudiar.
2. Ayudar a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas.
3. Establecer la solución de problemas, mediante el análisis de causas y análisis de la posible solución a los problemas.
4. Brindar los instrumentos que faciliten la realización de acciones de cambio.
5. Buscar la solución de las deficiencias.
6. Presentar a los directivos, las soluciones, para que ellos se encarguen de realizar los cambios pertinentes dentro de la organización”. (01:23)

#### **4.5 Campos de aplicación**

El Contador Público y Auditor ha tenido que innovar derivado del cambio de las necesidades de las empresas que requieren sus servicios. El Auditor independiente generalmente ofrece sus servicios en ciertas áreas limitadas, tales como asesorar a un cliente acerca de cómo mejorar sus sistemas de control interno. Pero debido a la demanda del cliente y los negocios, el Auditor ha empleado el campo de sus servicios en otras áreas más extensas de las que tradicionalmente habían sido consideradas de su dominio.

Adicionalmente se hace mención que de acuerdo a las Normas Internacionales de Educación IES y al código de ética de IFAC todos los candidatos para trabajar en forma competente como Contadores Públicos y Auditores deberán poseer conocimiento necesario en tres áreas claves: contabilidad, finanzas y conocimientos relacionados; conocimientos organizacionales y de negocios; y conocimiento y competencias en tecnologías de la información

#### **4.6 Consultoría**

“Entiéndase como el proceso de analizar, estudiar, comprender el trabajo y situación actual de una organización, para poder determinar sus debilidades y fortalezas, sobre temas como la planeación, organización, dirección y control, que serán subsanadas con un plan de mejora que se convertirá en un beneficio máximo para la entidad”. (01:32)

##### **4.6.1 Empleo de las consultorías**

“En general, los consultores se emplean para aportar un beneficio a las compañías y que éstas puedan realizar los objetivos, establecidos en las políticas de dirección en general, planificación y coordinación, mediante personas capaces, con liderazgo, técnicas y métodos nuevos, que brinden un beneficio exitoso. Al contratarse, deberán identificar los problemas principales relacionados con la organización de la empresa o los procedimientos establecidos, esto con los altos directivos durante períodos de tiempo estipulados, además su participación será con independencia e imparcialidad en los cambios que tendrán que realizarse, según los estudios efectuados dentro de la entidad.

Los dirigentes de la empresa, solicitan los servicios de un consultor, para obtener mediante sus revisiones, un informe detallado de las deficiencias, y establecer un plan de mejora para el buen funcionamiento de las operaciones dentro de la empresa”. (01:78)

#### **4.7 El Contador Público y Auditor, como consultor externo**

“Consultor es la persona profesional, que se dedica a prestar sus servicios, con el libre ejercicio de su ocupación técnica. Posee capacidad de estudio, análisis y actitudes para diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una entidad”.  
(01:129)

Las decisiones que asume el Contador Público y Auditor –CPA- deben ser determinantes y sus juicios se fundamentan en pruebas documentales, para cumplir con un criterio libre de conflicto de intereses e imparcial. Es conveniente que el profesional al prestar un servicio realice el desempeño de trabajo adecuado, que cumpla con las disposiciones normativas de la profesión, aplicables al trabajo que realiza, además actuará con cuidado y diligencia propia.

#### **4.8 Responsabilidad del consultor externo ante su empleador**

La responsabilidad que el profesional dependiente adquiere ante su empleador está limitada por el contrato de trabajo que firmaron ambas partes, en las que se indica las responsabilidades, atribuciones y diligencia que el profesional debe desarrollar.

En la misma forma cómo actúa el profesional independiente, el profesional dependiente debe basarse en el código de ética profesional y legislación vigente para el desempeño de sus actividades, negándose a participar en actos deshonestos que afecten los intereses del Estado y que pretendan proporcionar información no adecuada a la realidad de la empresa a los usuarios de la información.

#### **4.9 Normativas aplicables a los Contadores Públicos y Auditores**

El desarrollo de los trabajos del Contador Público y Auditor conlleva no sólo su capacidad profesional sino su ética. El desempeño de ciertos Contadores Públicos y Auditores y su involucramiento en escándalos de tipo contable-financiero (ocultación, simulación y falsedad en información) han llevado a que cada vez sea

exigida mayor ética en todo trabajo.

De acuerdo a las Normas Internacionales de Educación IES y al Código de Ética de IFAC todos los candidatos para trabajar en forma competente como Contadores Públicos y Auditores deberán poseer conocimiento necesario en tres áreas claves: contabilidad, finanzas y conocimientos relacionados; conocimientos organizacionales y de negocios; y conocimiento y competencias en tecnologías de la información.

#### **4.9.1 Las Normas Internacionales de Auditoría con respecto al Contador Público y Auditor como consultor externo**

La Norma Internacional de Auditoría (NIA 200), emitida por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (IAPC), establece en su numeral cuatro, que el -CPA-, deberá cumplir con el “Código de Ética para los Contadores Profesionales” emitido por la Federación Internacional de Contadores, el cual describe los siguientes principios profesionales que deberá cumplir y aplicar todo CPA:

1. Independencia
2. Integridad
3. Objetividad
4. Competencia profesional y debido cuidado
5. Confidencialidad
6. Conducta profesional
7. Normas técnicas

## **CAPÍTULO V**

### **CASO PRÁCTICO**

#### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO EN EL DISEÑO PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS CREDITICIO Y COBRANZA PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS**

En este capítulo se presenta el caso práctico, cuyo objetivo es exponer la metodología utilizada por el Contador Público y Auditor como consultor externo, en el diseño para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el departamento de análisis crediticio y cobranza, en una empresa que se dedica a la comercialización de llantas y como resultado de ello la presentación del manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza de la unidad de estudio elegida.

#### **5.1 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DISEÑO DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS CREDITICIO Y COBRANZA**

La Empresa Comercializadora de Llantas, S.A. contrató los servicios de la firma Athena Consultores & Auditores, S. C., para el diseño y elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el departamento de análisis crediticio y cobranza, con la finalidad de documentar los procedimientos aplicados en dicho departamento; y proporcionar un marco de referencia con respecto a las políticas y procedimientos implementados en el departamento objeto de estudio.

### **5.1.1 Problemática identificada previo al diseño del manual (Situación actual)**

El departamento de análisis crediticio y cobranza de la empresa Comercializadora de Llantas, S.A., carece de un manual de políticas y procedimientos que sirva como marco de referencia con respecto a las políticas y procedimientos de crédito y cobro implementados, dicha situación genera incertidumbre y reproceso en la ejecución de las actividades por el personal del departamento, a continuación se describe problemática identificada en la unidad objeto de estudio:

1. Existe incertidumbre y reprocesos según las actividades ejecutadas.
2. Posible duplicidad de funciones.
3. Labor de supervisión excesiva.
4. No hay uniformidad en la distribución del trabajo.
5. Ejecución de procedimientos incorrectos.
6. Dificultad en la integración y capacitación del personal de nuevo ingreso.
7. Las responsabilidades del personal del departamento de análisis crediticio y cobranza no están claramente definidas.
8. Los recursos disponibles (humanos, materiales, financieros y tecnológicos), no son aprovechados eficientemente.
9. No hay controles adecuados para asegurar el cumplimiento de las actividades del departamento.
10. El departamento carece de una fuente de consulta directa sobre las regulaciones aplicables según los procedimientos realizados.
11. El personal operativo desconoce la historia, organización, procedimientos y políticas de la empresa.
12. Los objetivos definidos por la alta administración no son distribuidos al personal operativo.
13. No hay una adecuada segregación de funciones según los procesos ejecutados.
14. No existe la posibilidad de sistematizar las experiencias y conocimientos del trabajador al carecer un manual que sirva como punto de partida.

### **5.1.2 Objetivo general**

1. Proporcionar un manual de políticas y procedimientos al departamento de análisis crediticio y cobranza que sirva como marco de referencia en la ejecución de las operaciones efectuadas y contribuya a la estandarización de las tareas asignadas.

### **5.1.3 Objetivos específicos**

1. Facilitar a través del manual de políticas y procedimientos un documento que oriente a los usuarios de la unidad de análisis, sobre las actividades definidas para el departamento.
2. Documentar las políticas y procedimientos implementados en el departamento de análisis crediticio y cobranza con el objetivo de simplificar las operaciones y procedimientos ejecutados.
3. Proporcionar un manual de políticas y procedimientos que sirva como instrumento de consulta y apoyo al personal de nuevo ingreso al departamento.

### **5.1.4 Métodos utilizados para el diseño del manual**

De acuerdo al análisis de los objetivos planteados se decidió que para un correcto diseño del manual se debería hacer una investigación explicativa y descriptiva a través del levantamiento de cuestionarios y el levantamiento de la información para finalmente presentar el manual del departamento objeto de estudio.

### **5.1.5 Procedimiento metodológico para el diseño del manual de políticas y procedimientos**

Para realizar el diseño del manual de políticas y procedimientos el trabajo se dividió de la manera siguiente:

#### **5.1.5.1 Diagnóstico de la situación actual de la unidad de análisis:**

Estudio preliminar de las condiciones actuales de la empresa y específicamente del departamento de análisis crediticio y cobranza objeto de estudio:

- 1.1 Conocimiento a nivel general del negocio a través de entrevista al gerente financiero administrativo.
- 1.2 Identificación de la estructura organizacional de la empresa así como del departamento objeto de estudio.

#### **5.1.5.2 Propuesta del proyecto del manual de políticas y procedimientos:**

- 1.1 Presentación formal de la propuesta de trabajo a la empresa; se indican las disposiciones iniciales para tener acceso a la información y los procedimientos que se han de seguir al examinar tal información.
- 1.2 Planificación del número de personal necesario para realizar el trabajo.

#### **5.1.5.3 Captación de la información**

Recopilación de la información necesaria a través de entrevistas al personal del departamento de análisis crediticio y cobranza, con el objetivo de conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, las entrevistas realizadas son las siguientes:

- 1.1 Entrevista a través de cuestionario al gerente financiero administrativo.
- 1.2 Entrevista a través de cuestionario al jefe de análisis crediticio y cobranza.
- 1.3 Entrevista a través de cuestionario a los asistentes de créditos.
- 1.4 Entrevista a través de cuestionario a los cobradores.
- 1.5 Inspecciones: Se verificó cada uno de los procesos según las entrevistas realizadas y se comprueba cada uno de los pasos realizados en los diferentes procesos.
- 1.6 Análisis documental y bibliográfico: Se consultaron documentos, correos electrónicos, memos y cartas, etc., para confirmar las políticas existentes en el departamento.



#### 5.1.5.4 Elaboración de las políticas y procedimientos

Con base a la información obtenida se procede con el levantamiento de los procedimientos con sus respectivas políticas e identificación de responsables:

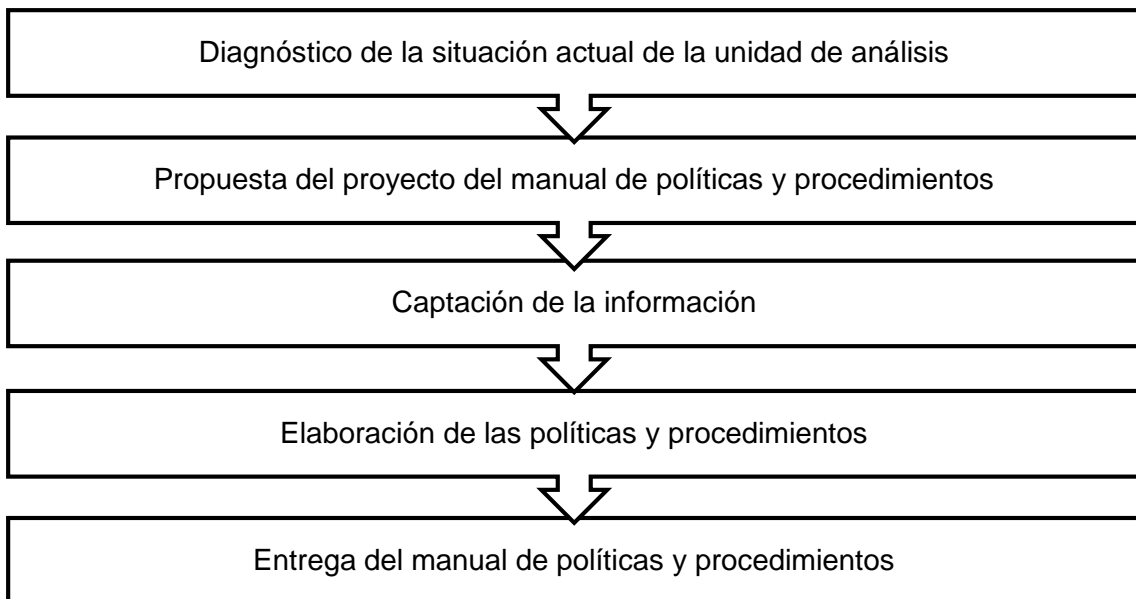
- 1.1 Descripción de los objetivos.
- 1.2 Definición del alcance y políticas de cada procedimiento.
- 1.3 Descripción detallada de las actividades y procedimientos de trabajo.
- 1.4 Representación gráfica de los procedimientos a través de flujogramas.

#### 5.1.5.5 Entrega del manual de políticas y procedimientos

Presentación formal del manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza de la empresa Comercializadora de Llantas, S.A. acompañado de un informe de entrega del manual dirigido a la Junta Directiva de la empresa.

**Figura No. 8**

#### **Procedimiento metodológico para la elaboración del diseño del manual de políticas y procedimientos**



**Fuente:** Elaboración propia.

Se tiene como marco de referencia lo expuesto en el capítulo III páginas de la 38 a la 42: Estudio preliminar, preparación del proyecto y captación de información.

## 5.2 ESTUDIO PRELIMINAR

Eta pa que se utiliza para conocer de manera general las funciones y actividades que realiza la empresa objeto de estudio para obtener así un conocimiento y comprensión de la entidad para elaborar la planeación del trabajo.



### MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS CREDITICIO Y COBRANZA

Páginas:  
1 de 1

Referencia:  
PG

### PROGRAMA GENERAL DE ESTUDIO PRELIMINAR

**Objetivo:** Recopilar información, clasificar y referenciar los antecedentes, marco legal, organización, operaciones e información adicional, con el fin de obtener información necesaria para realizar la propuesta de trabajo o planeación del trabajo.

**Auditor responsable:** Diana Ramírez Contreras (DRC)

**Tiempo Total Previsto:** 4HRS

**Fecha de Inicio:** 25/09/2012

No.	Actividad	Ref. P/T	Ejecutado por
1.1	Entrevista al gerente financiero administrativo (Juan Carlos Calderón) e identificación del personal clave de la empresa.	A-1	DRC
1.2	Obtener información de los aspectos sobre los cuales no existen documentos aprobados por la administración y que son de interés para la elaboración del manual.	A-1	DRC
1.3	Clasificación de la información recopilada según los procesos y personal involucrado en su ejecución.	A-1	DRC

**Nota:** Para cada aspecto se hizo referencia a los documentos con una cédula sumaria del respectivo punto abordado.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS  
CREDITICIO Y COBRANZA**

**PT: A-1**  
**HP: DRC**  
**FECHA: 26/09/12**  
**RP: HLGE**  
**FECHA: 27/09/12**

**CUESTIONARIO DE ESTUDIO PRELIMINAR**

**Dirigido a:** Juan Carlos Calderón (Gerente financiero administrativo)

**Auditor responsable:** Diana Ramírez Contreras (DRC)

**Objetivo:** Exponer el propósito del trabajo a realizar al gerente financiero administrativo y obtener información sobre los aspectos generales de la empresa.

**Aspectos generales**

<b>Comercializadora de Llantas, S.A.</b>		
<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
1.	¿Antecedentes históricos de la empresa?	Fue constituida en el año 2009, con el propósito de comercializar llantas nuevas para transporte pesado, agrícolas y para automóviles. Actualmente, para superar las expectativas del cliente en servicio y calidad se ofrecen productos con precios competitivos en el mercado, de óptima calidad y con excelentes servicios en las sucursales departamentales y de la ciudad.
2.	¿Cuál es el propósito o finalidad de la empresa?	El propósito de la compañía desde su creación ha sido ofrecer alternativas innovadoras para los distintos sectores con un alto consumo en el ramo de llantas a través del ofrecimiento de una amplia gama de productos que marquen la diferencia con los conceptos tradicionales en Guatemala y así implementar nuevas alternativas en el ramo de la comercialización de llantas nuevas.
3.	¿Con respecto al marco legal, hay alguna regulación fiscal específica para la empresa?	No, estamos inscritos como una empresa comercial con la aplicación de todas las leyes existentes, no gozamos de algún beneficio fiscal.
4.	¿Tiene la empresa un organigrama o esquema de organización?	Si, la empresa cuenta con un organigrama.

<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
5.	¿Cómo se encuentra organizada la empresa?	La empresa se encuentra organizada de la siguiente manera: Existe una junta directiva, la cual está conformada por un presidente, un vicepresidente y un secretario. La mayoría de decisiones se toman en conjunto y con base a la información suministrada por los distintos departamentos con los que cuenta la empresa. El área financiera tiene a cargo las siguientes áreas: contabilidad, análisis crediticio y cobranza, tesorería. (Se presenta organigrama proporcionado por la gerencia financiera administrativa. P.T A-2)
6.	¿Qué nos puede comentar sobre las políticas establecidas actualmente?	Las políticas existentes son verbales y se han transferido por cada colaborador a su sucesor. Al inicio de operaciones no se creyó necesario contar con un manual, sin embargo derivado de la rotación de personal e incremento de las ventas y por consiguiente aumento de la cartera de créditos, ahora se reconsidera el tener, un manual de políticas y procedimientos.
7.	¿Posee un control específico para evaluar las operaciones de la empresa?	Actualmente se cuenta con validaciones de sistema computarizado; cada transacción antes de completarse debe reunir determinados aspectos o procesos para que el sistema permita continuar con su operatoria.
8.	¿Según su punto de vista quienes son las personas claves para informar sobre los procesos actuales?	El personal del departamento de análisis crediticio y cobranza; puesto que son ellos quienes con el día a día realizan los procesos.
<b>Departamento de análisis crediticio y cobranza</b>		
<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
9.	¿Cuándo se creó el departamento de análisis crediticio y cobranza?	Hace tres años se decidió organizar un departamento de análisis crediticio y cobranza, anteriormente las actividades estaban a cargo del departamento de contabilidad.
10.	¿Cuál es la estructura organizacional del departamento?	El departamento es dirigido por el jefe de análisis crediticio y cobranza, tiene a su cargo cinco personas. Tres asistentes y dos cobradores. Los tres asistentes se encargan de la parte operativa del departamento y los dos cobradores se encargan del proceso de cobro. (Se presenta organigrama proporcionado por la gerencia financiera administrativa pág. 64 P.T. A-2-1)

No.	Pregunta	Respuesta
11.	¿Existe alguna persona a cargo de velar por el cumplimiento de los procesos ajena al departamento?	Dentro de la empresa existe la posición de auditor interno. La posición tiene alrededor de seis meses de existir y recién se están evaluando los controles que deben implementarse para el departamento de análisis crediticio y cobranza así como en el área de inventarios y contabilidad.

Nombre: Juan Carlos Calderón

Puesto: Gerente financiero administrativo

Firma: 

Fecha: 26/09/2012

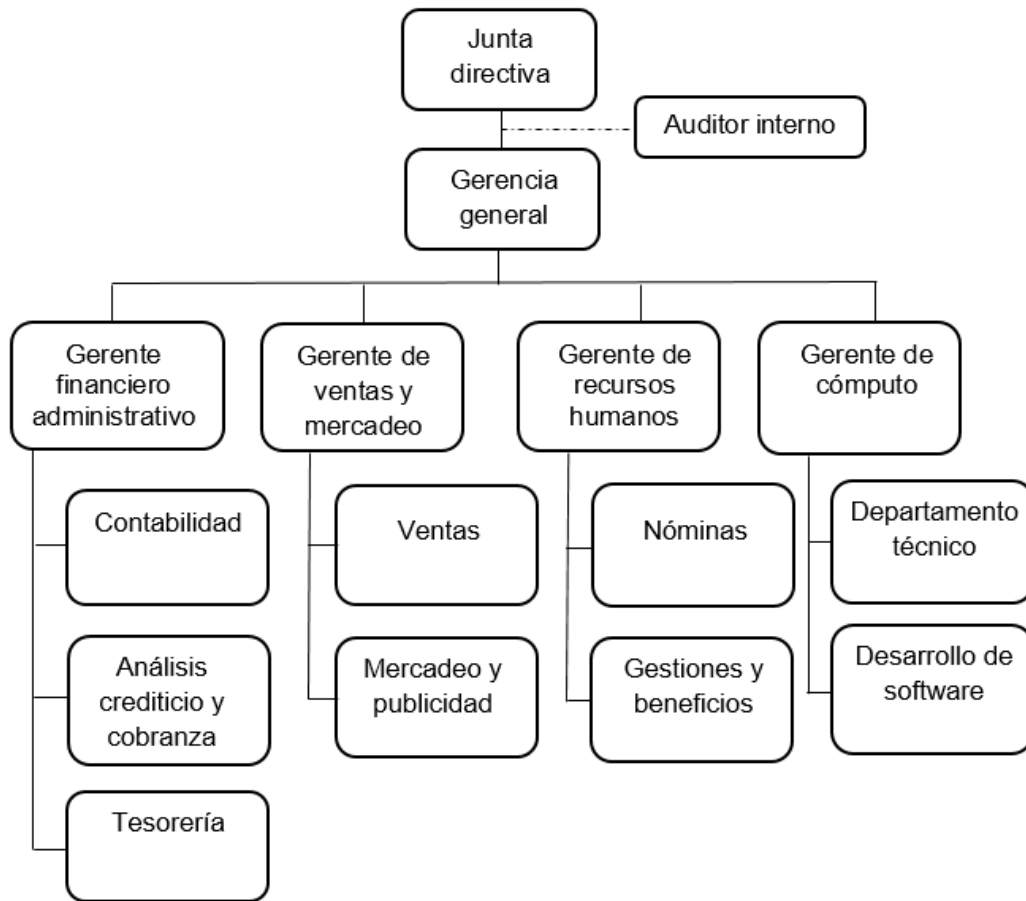




**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
 DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS  
 CREDITICIO Y COBRANZA**

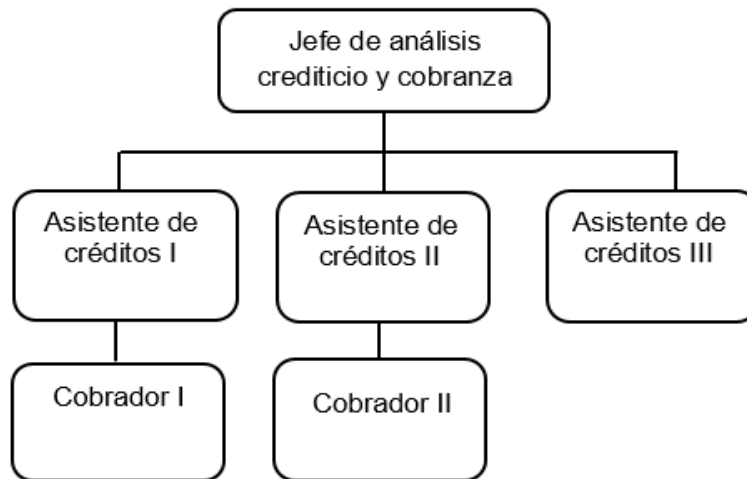
**PT: A-2**  
**HP: DRC**  
**FECHA: 26/09/12**  
**RP: HLGE**  
**FECHA: 27/09/12**

**Comercializadora de Llantas, S. A.**  
**Organigrama empresarial – Actual**



**Fuente:** Organigrama proporcionado por el gerente financiero administrativo de la empresa Comercializadora de Llantas, S. A.

**Comercializadora de Llantas, S. A.**  
**Organigrama del departamento de análisis crediticio y cobranza – Actual**



**Fuente:** Organigrama proporcionado por el gerente financiero administrativo de la empresa Comercializadora de Llantas, S. A.

En el manual de políticas y procedimientos para el departamento de análisis crediticio y cobranza están detallados cada uno de los procesos realizados por los colaboradores del departamento con énfasis en los aspectos importantes de cada proceso.

### **5.3 Propuesta del proyecto del manual de políticas y procedimientos para el departamento de análisis crediticio y cobranza**

Esta etapa incluye la presentación formal a la empresa de la propuesta de trabajo; la misma contiene las disposiciones iniciales para tener acceso a la información necesaria, así como los procedimientos para examinar y clasificar dicha información; la propuesta incluye la planificación del personal necesario para realizar el trabajo.

Guatemala, Septiembre 31 de 2012

Licenciado  
Juan Fernando Luna  
Gerente General  
Comercializadora de Llantas, S. A.  
Ciudad.

Estimado licenciado Luna:

De acuerdo a lo conversado con usted, tengo el agrado de presentarle el detalle del trabajo que se ejecutará para realizar el levantado de los diferentes procesos, con la finalidad de presentarle un manual de políticas y procedimientos para el departamento de análisis crediticio y cobranza que incluya los procesos adecuados para realizar el proceso de investigación, otorgamiento, creación del código de un cliente y control de la cartera de créditos y cobros.

## **I INFORMACIÓN BÁSICA**

### **Antecedentes de la entidad**

La empresa comercializadora de llantas inició sus operaciones en el año 2009; su enfoque principal ha sido la comercialización a gran escala de llantas nuevas para todos los sectores del mercado automotriz, entre estos: el sector agrícola, transporte comercial, industrial, etc.

La misión de la compañía desde su creación es ofrecer alternativas innovadoras para los distintos sectores con un alto consumo en el ramo de llantas a través del ofrecimiento de una amplia gama de productos que marquen la diferencia con los conceptos tradicionales en Guatemala y así implementar nuevas alternativas en el ramo de la comercialización de llantas nuevas.



El departamento de análisis crediticio y cobranza es responsable por el mantenimiento de un alto nivel de calidad en la cartera al vender a clientes cuyo nivel de riesgo sea el adecuado en relación al mercado en el que opera. Es su responsabilidad el no asumir riesgos innecesarios y velar por que los pagos de los clientes sean realizados de conformidad con los términos de ventas, e informar al departamento de ventas acerca de clientes que representen situaciones de riesgo y hacer esfuerzos para limitar su exposición en estas áreas; el departamento de análisis crediticio y cobranza no busca entorpecer las ventas potenciales; por el contrario su función es procurar la colocación de créditos con las mejores condiciones.

El gerente general manifiesta que el departamento de análisis crediticio y cobranza no cuenta con un manual, por lo cual consideró contratar los servicios de un Contador Público y Auditor como consultor externo, para que realice un levantamiento, evaluación de los diferentes procesos y se entregue como producto final un manual de políticas y procedimientos para el departamento de análisis crediticio y cobranza.

### **Objetivos, finalidad o propósito de la entidad**

Llegar a ser una compañía exitosa entre nuestros competidores, además de exceder las expectativas en servicio y calidad hacia nuestros clientes.

### **Personal clave del departamento de análisis crediticio y cobranza de la empresa:**

<b>Nombre</b>	<b>Puesto</b>
Juan Carlos Calderón	Gerente financiero administrativo
Ana Elisa Martínez	Jefe de análisis crediticio y cobranza
Jennifer Sánchez	Asistente de créditos I
Vannessa Ávila	Asistente de créditos II
Alejandro Contreras López	Asistente de créditos III
Nathaniel Aragón	Cobrador I
Daniel Hernández	Cobrador II

## **II ESTRATEGIA DEL TRABAJO A REALIZAR**

Levantar los diferentes procesos que se ejecutan en el departamento objeto de estudio, para diseñar y elaborar un manual de políticas y procedimientos para el departamento análisis crediticio y cobranza el cual contiene los procedimientos que se manejan. El trabajo se realizará desde el punto de vista organizacional y se llevará a cabo entre el 12 de noviembre al 13 de diciembre del año 2012.

## **III OBJETIVOS DEL TRABAJO**

### **General**

1. Proporcionar un manual de políticas y procedimientos para el departamento de análisis crediticio y cobranza que sirva como marco de referencia en la ejecución de las operaciones efectuadas y que al mismo tiempo contribuya a la estandarización de las tareas asignadas.

### **Específicos**

1. Proporcionar un manual de políticas y procedimientos para el departamento de análisis crediticio y cobranza de acuerdo a las operaciones efectuadas en la unidad de análisis.
2. Facilitar a través del manual de políticas y procedimientos un documento que oriente a los usuarios del departamento de análisis crediticio y cobranza, sobre las actividades definidas para el departamento.
3. Proporcionar un manual de políticas y procedimientos que sirva como instrumento de consulta y apoyo al personal de nuevo ingreso al departamento.

## **IV ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**

Según la naturaleza del trabajo a realizar, se asignará un gerente a la revisión y dos asistentes para que brinden apoyo administrativo en la recopilación de información. El socio de la firma, proporcionará asesoría al trabajo. A continuación se detallan los nombres de las personas claves asignadas a la revisión:

Nombre	Puesto
Hugo Leonel González Elvira	Socio
Carlos Alberto Díaz	Gerente
Diana Ramírez Contreras	Asistente
Marilyn Vicente de Paz	Asistente

Se espera contar con una cooperación total con su personal y confío en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación y otra información que se requiera en relación con el trabajo a realizar.

## V HONORARIOS

Los honorarios que se facturarán a medida que avance el trabajo, éstos se basan en el tiempo requerido por las personas designadas al trabajo, el cual asciende a una valor total de Q. 82,544.00 (ochenta y dos mil quinientos cuarenta y cuatro quetzales exactos), más gastos directos (inversión en tecnología, capacitación de personal, etc.), las cuotas por hora individuales varían según el grado de responsabilidad involucrado la experiencia y pericia requeridas.

Cargo	Tiempo	Sueldos Promedio	Tiempo Jornada	Total
Asistentes (2)	230	Q12,000.00	240	Q11,500.00
Gerente de auditoria	102	Q 8,500.00	240	Q 3,612.50
Socio	53	Q15,000.00	240	Q 3,312.50
<b>Total</b>				<b>Q18,425.00</b>
40% Prestaciones Laborales				Q 7,370.00
<b>Costo de Personal</b>				<b>Q25,795.00</b>
Costo Fijo	45%			
Capacitación del personal	5%			
Inversion en tecnología	10%			
Regalias	5%			
<b>Sub Total</b>	<b>65%</b>			
Total 100%	100%			
<b>Diferencia</b>	<b>35%</b>			
	Q.25,795.00/0.35%	Q73,700.00		
IVA según factura	Q.73,700.00*0.12	Q 8,844.00		
<b>Total factura de honorarios</b>		<b>Q82,544.00</b>		

En caso de ser tomada en consideración nuestra propuesta, estaremos facturando de la siguiente forma:

- 25% de nuestros honorarios con la aceptación de la misma,
- 50% durante la realización del trabajo y
- 25% restante, al presentar el manual de políticas y procedimientos.

Para nosotros será motivo de gran satisfacción contar con la empresa “Comercializadora de Llantas, S.A.” dentro de nuestros clientes y confiamos que los términos de nuestra propuesta sean aceptables para ustedes.

Si el contenido de la presente está de acuerdo con sus requerimientos y los términos arriba mencionados son aceptables para ustedes, por favor esperamos el visto bueno de la propuesta a través de una carta dirigida hacia sus servidores.

Atentamente,

Athena Consultores & Auditores, S. C.



Hugo Leonel González Elvira

Contador Público y Auditor Socio – Consultor Externo

Reg. 200711525

APROBACIÓN:

Nombre: Juan Fernando Luna

Puesto: Gerente General

Firma: 

Fecha: Octubre 09 de 2012



## 5.4 Captación de información

Esta etapa comprende las técnicas que se utilizarán para la recopilación de información y recursos necesarios para realizar la estructuración del manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza para la empresa objeto de estudio. Para más información técnica de esta etapa dirigirse al capítulo III pág. 40.



### MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS CREDITICIO Y COBRANZA

Páginas:  
1 de 1

Referencia:  
PG

#### PROGRAMA GENERAL CAPTACIÓN DE INFORMACIÓN ESPECÍFICA

**Objetivo:** Recopilar toda la información y recursos de apoyo para estructurar el manual.

**Auditor responsable:** Diana Ramírez Contreras (DRC)

**Tiempo Total Previsto:** 78HRS

**Fecha de Inicio:** 25/10/2012

No.	Actividad	Ref. P/T	Ejecutado por
2.1	<b>Investigación documental y consulta de sistemas de información</b> Obtener documentación que contenga información relevante para el estudio. Recopilar información sobre sistemas computacionales que contengan información y recursos de apoyo para evaluar los procedimientos actuales así como también para estructurar el manual.	<b>A-1</b> <b>A-2</b>	DRC DRC
2.2	<b>Entrevista</b> Obtener información verbal sobre los aspectos que no exista información escrita, sobre fuentes de información, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos de la investigación.  a. Gerente financiero administrativo b. Jefe de análisis crediticio y cobranza c. Asistentes de créditos d. Cobradores	<b>A-3</b> <b>A-4</b> <b>A-5</b> <b>A-6</b>	DRC DRC DRC DRC



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS  
CREDITICIO Y COBRANZA**

**PT: A-1**  
**HP: DRC**  
**FECHA: 26/10/12**  
**RP: HLGE**  
**FECHA: 27/10/12**

**PROGRAMA GENERAL CAPTACIÓN DE INFORMACIÓN ESPECÍFICA -  
INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

**Cédula narrativa**

Se procedió a revisar los archivos gerenciales y se constató que no poseen archivos con respecto al acta de reuniones de la junta directiva, según nos comentó el gerente financiero que en los inicios de la compañía se tenía un libro de actas pero que actualmente ya no se realiza ningún registro al respecto.

El gerente financiero administrativo adicionalmente comunicó que cuando se necesita realizar una modificación a algún proceso la comunicación se hace verbal, no tienen como política realizar circulares para dar informaciones de este tipo, por lo cual se hace evidente la necesidad de manual.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS  
CREDITICIO Y COBRANZA**

**PT: A-2**  
**HP: DRC**  
**FECHA: 26/10/12**  
**RP: HLGE**  
**FECHA: 27/10/12**

**PROGRAMA GENERAL CAPTACIÓN DE INFORMACIÓN ESPECÍFICA -  
CONSULTA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

**Cédula narrativa**

Hace referencia al acceso a sistemas de cómputo que de una u otra forma puedan ayudar a la estructura del manual, en este caso se obtuvieron los procedimientos de dichos sistemas, que son necesarios para la creación, modificación y eliminación de códigos de clientes, y otros procesos que se manejan en el departamento objeto de estudio.

Manejan un sistema contable compuesto por módulos, los cuales están automatizados para generar los registros contables según las respectivas cuentas vinculadas, los cuales giran alrededor de las transacciones relacionadas con las cuentas por cobrar. No se observó algún manual que indique los pasos a seguir para el ingreso al sistema.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS  
CREDITICIO Y COBRANZA**

PT: A-3  
HP: DRC  
FECHA: 26/10/12  
RP: HLGE  
FECHA: 27/10/12

**CUESTIONARIO GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO**

**Dirigido a:** Juan Carlos Calderón

**Auditor responsable:** Diana Ramírez Contreras (DRC)

**Objetivo:** Obtener información verbal sobre los aspectos que no exista información escrita, sobre fuentes de información, áreas de trabajo, documentos, personas de los cuales se posible obtener datos para la investigación.

No.	Pregunta	Respuesta			Observación
		Sí	No	N/P	
1.	¿Existe un manual que indique el procedimiento a seguir para autorizar un crédito nuevo?		X		No existe un manual que indique dicho proceso. El procedimiento es realizado con base a la experiencia del colaborador encargado de realizar dicha actividad.
2.	¿Se mantienen datos actualizados de los clientes en cuanto a su situación económico-financiera-patrimonial y legal?		X		No se realiza actualización de la situación económica-financiera de los clientes, únicamente se realiza estudio en la evaluación de la concesión de los créditos.
3.	¿Existe alguna política para la determinación del límite crédito de un cliente nuevo?		X		No, la asignación del límite la asigno de acuerdo a la experiencia lo que ha permitido el desarrollo de un criterio acertado.
4.	¿Se comparan las facturas contra las órdenes de despacho, para cerciorarse de que todos los artículos enviados hayan sido facturados?	X			El encargado de bodega previo a la entrega del producto es el encargado de realizar dicho proceso.
5.	¿Posee un control específico para evaluar las operaciones de su empresa?	X			Las validaciones realizadas son a través de un sistema computarizado el cual requiere que se confirme la información ingresada.

No.	Pregunta	Respuesta			Observación
		Sí	No	N/P	
6.	¿Se planifican reuniones para discutir la optimización de la cartera de cuentas por cobrar?	X			Si, se realizan reuniones mensuales con el jefe de análisis crediticio y cobranza para definir planes de acción para la recuperación de saldos.
7.	¿Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el departamento de análisis crediticio y cobranza?	X			El departamento de ventas se encarga de revisar y el departamento de análisis crediticio y cobranza aprueba los pedidos de los clientes, garantizando de ésta manera que tengan crédito disponible para emitir la factura por venta.
8.	¿Cuenta la empresa con un manual para el departamento de análisis crediticio y cobranza?		X		La empresa no cuenta con un manual para el departamento de análisis crediticio y cobranza, las actividades que realiza dicho departamento las efectúa con base a los conocimientos adquiridos a través del tiempo.
9.	¿Considera importante la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el departamento de análisis crediticio y cobranza?	X			La elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el departamento de análisis crediticio y cobranza sería importante, ya que con dicho documento se espera mejorar el control de las operaciones que realiza el área.
10.	¿Considera que existen aspectos que deban mejorarse o corregirse actualmente en el departamento de análisis crediticio y cobranza?	X			Actualmente hemos trabajado bien de acuerdo a los procesos implementados, sin embargo estamos conscientes de la importancia que requiere que dichos procesos sean evaluados para determinar qué tan efectivos han sido.

Nombre: Juan Carlos Calderón

Puesto: Gerente financiero administrativo

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: 26/10/2012







**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS  
CREDITICIO Y COBRANZA**

**PT: A-4**  
**HP: DRC**  
**FECHA: 26/10/12**  
**RP: HLGE**  
**FECHA: 27/10/12**

**CUESTIONARIO JEFE DE ANÁLISIS CREDITICIO Y COBRANZA**

**Dirigido a:** Ana Elisa Martínez

**Auditor responsable:** Diana Ramírez Contreras (DRC)

**Objetivo:** Obtener información verbal sobre los aspectos que no exista información escrita, sobre fuentes de información, áreas de trabajo, documentos, personas de los cuales se posible obtener datos para la investigación.

No.	Pregunta	Respuesta			Comentario
		Sí	No	N/P	
1.	¿Existe un manual que indique el procedimiento a seguir para autorizar un crédito nuevo?		X		Se ha trasladado de manera verbal el conocimiento al personal nuevo que ingresa a la empresa.
2.	¿Existen políticas establecidas para otorgar un monto inicial de crédito a un cliente?		X		No existe una política por escrito, actualmente el monto inicial a otorgar lo establece el gerente financiero administrativo, con base a su criterio.
3.	¿Se tiene un archivo adecuado para guardar los expedientes de clientes que tienen línea de crédito autorizada?	X			Estos están guardados en un archivo con llave.
4.	¿Existe algún tipo de control con respecto a la administración de la cartera de cartera de créditos?	X			Si, con el objetivo de facilitar su administración y control la cartera está dividida en 04 segmentos: clientes de ingenios y gobiernos, clientes de vendedores centrales, clientes de centros de servicio y clientes de mayoreo.
5.	¿Existe una persona responsable de la administración de cada uno de los segmentos de la cartera de créditos?	X			Si, el asistente I tiene la cartera de ingenios y gobiernos, el asistente II tiene la cartera de vendedores central y el asistente III es responsable de la cartera de centros de servicio y de mayoreo.

No.	Pregunta	Respuesta			Comentario
		Sí	No	N/P	
6.	¿Se realiza una depuración periódica de los expedientes de los distintos clientes, eliminando los que han sido cerrados o han quedado sin movimiento?	X			Anualmente se realiza la depuración expedientes de clientes que ya no tienen movimiento y se envían al archivo sin movimiento.
7.	¿Existe una persona específica para realizar el análisis y calificación de los clientes, previo a otorgarles crédito?	X			El asistente créditos II es el encargado de efectuar el proceso de calificación de clientes en conjunto conmigo.
8.	¿Se verifica la autenticidad de los documentos presentados por los clientes durante el análisis y calificación de crédito?	X			El asistente de créditos II es el encargado de verificar los datos a través de InforNet previo a otorgar el crédito.
9.	¿Existe normativa sobre indicadores o índices mínimos a analizar de los clientes?	X			Si existen lineamientos. Estos son seguidos por el asistente de créditos II, cuando realiza éste análisis.
10.	¿Existe una persona específica encargada de asignar código a un cliente, límite de crédito, días de crédito otorgados en el sistema?	X			El ingreso de la información al sistema la realiza el asistente de créditos II, luego yo apruebo los cambios en el sistema para que se apliquen dentro de la base de datos.
11.	¿Cuenta la empresa con un manual para el departamento análisis crediticio y cobranza?		X		La empresa comercializadora de llantas no cuenta con un manual para el departamento de análisis crediticio y cobranza, las actividades son realizadas con base a los procedimientos establecidos por costumbre en la compañía.
12.	¿Considera importante la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el departamento de análisis crediticio y cobranza?	X			Es importante la elaboración de un manual de políticas y procedimientos que sirva como como guía para la ejecución de las actividades del departamento y que al mismo tiempo sirva para orientar al personal de nuevo ingreso.

No.	Pregunta	Respuesta			Comentario
		Sí	No	N/P	
13.	¿Se realizan cortes de formas periódicos para facturas notas de crédito, notas de débito y recibos de caja?	X			El control de correlativos es a través del sistema por usuario y tipo de documento. Adicionalmente el departamento de contabilidad realiza cortes de formas semestrales.
14.	¿Se llevan control de antigüedad de saldos por cliente?	X			Existe un reporte de análisis de antigüedad de saldos.
15.	¿Existe una persona responsable de autorizar el registro de cuentas de cobro dudoso?	X			El gerente financiero administrativo es la única persona que puede autorizar el registro de una cuenta incobrable. El registro se hace en el departamento de contabilidad a solicitud del jefe de análisis crediticio y cobranza.
16.	¿Existe control sobre los saldos de la cartera de clientes?	X			Se revisa la cartera de créditos diariamente con base a los lineamientos del jefe del departamento. Cada asistente tiene un área de la cartera asignada. Se tiene una reunión quincenal sobre seguimiento de cartera y alcance de metas de cobro.
17.	¿Existe un procedimiento para autorización de notas de crédito a clientes?	X			El gerente financiero y yo autorizamos las notas de crédito a través del formulario que existe para ese propósito.

Nombre: Ana Elisa Martínez

Puesto: Jefe de análisis crediticio y cobranza

Firma: \_\_\_\_\_

*Ana Elisa Martínez*

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

26/10/2012





**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS  
CREDITICIO Y COBRANZA**

**PT: A-5**  
**HP: DRC**  
**FECHA: 26/10/12**  
**RP: HLGE**  
**FECHA: 27/10/12**

**CUESTIONARIO ASISTENTES DE CRÉDITOS**

**Dirigido a:** Jennifer Sánchez, Vannessa Ávila, Alejandro Contreras.

**Auditor responsable:** Diana Ramírez Contreras (DRC)

**Objetivo:** Obtener información verbal sobre los aspectos que no exista información escrita, sobre fuentes de información, áreas de trabajo, documentos, personas de los cuales se posible obtener datos para la investigación.

No.	Pregunta	Respuesta			Observación
		Sí	No	N/P	
1.	¿Existe una estructura organizacional clara dentro del departamento de análisis crediticio y cobranza?	X			Existe un organigrama. El jefe del departamento de análisis crediticio y cobranza, es el encargado de coordinar las operaciones.
2.	¿Cuáles son sus funciones en el departamento de análisis crediticio y cobranza?				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control de un segmento de la cartera de clientes y de la documentación de soporte de la información sobre los mismos.</li> <li>2. Mantener contacto con los clientes morosos para facilitar la recuperación de la deuda y de tomar medidas necesarias para proteger los intereses de la empresa.</li> <li>3. Verificar las referencias comerciales de los clientes nuevos, con el fin de evitar riesgos que puedan perjudicar los intereses de la empresa.</li> <li>4. Responsables del seguimiento de cobro a clientes, a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos, cartas.</li> </ol>
3.	¿Se cuenta con un proceso para realizar el cobro a clientes?	X			Si, se realiza una programación de cobros y con base a ella se efectúa el proceso de cobro.

No.	Pregunta	Respuesta			Observación
		Sí	No	N/P	
4.	¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?		X		La comercializadora de llantas no cuenta con un manual de funciones, que contribuya al mejor desempeño de las actividades del personal del área.
5.	¿Existe procedimiento para operación de cheques rechazados?	X			El cheque rechazado es grabado por el departamento de contabilidad y entregado al asistente de créditos al que corresponda para que realice la gestión de cobro o re-depósito si es por endoso incorrecto.
6.	Cuando surge algún problema que se escapa a su control ¿Cuál es el procedimiento a seguir?	X			Se le informa al jefe de análisis crediticio y cobranza, para que esté al tanto del problema y sugiera las posibles soluciones con base a su experiencia en el área.
7.	¿Cuenta la empresa con un manual para el departamento de análisis crediticio y cobranza?		X		La empresa no cuenta con un manual para que el departamento de análisis crediticio y cobranza, por lo que esta área de la Comercializadora de Llantas desarrolla sus funciones bajo políticas internas.

Nombre: Jennifer Sánchez

Puesto: Asistente de créditos I

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: 26/10/2012



Nombre: Vannessa Ávila

Puesto: Asistente de créditos II

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: 26/10/2012

Nombre: Alejandro Contreras

Puesto: Asistente de créditos III

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: 26/10/2012



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS  
CREDITICIO Y COBRANZA**

**PT: A-6**  
**HP: DRC**  
**FECHA: 26/10/12**  
**RP: HLGE**  
**FECHA: 27/10/12**

**CUESTIONARIO COBRADORES**

**Dirigido a:** Nathaniel Aragón, Daniel Hernández.

**Auditor responsable:** Diana Ramírez Contreras (DRC)

**Objetivo:** Obtener información verbal sobre los aspectos que no exista información escrita, sobre fuentes de información, áreas de trabajo, documentos, personas de los cuales se posible obtener datos para la investigación.

No.	Pregunta	Respuesta			Observación
		Sí	No	N/P	
1.	¿Cuáles son las funciones que desempeña en el departamento de análisis crediticio y cobranza?				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguir la ruta de cobro elaborada por el asistente de créditos.</li> <li>2. Entregar facturas originales para emisión de contraseñas</li> <li>3. Recibir pagos de los clientes y emitir los recibos de caja.</li> <li>4. Colaborar en cualquier otra actividad que sea requerida, en el departamento.</li> </ol>
2.	¿Cuándo ingreso a la empresa le proporcionaron un manual de funciones?		X		No me proporcionaron un manual, solo me explicaron cuáles serían las funciones que desempeñaría.
3.	¿Quién elabora la ruta de cobro, que le sirve de guía para realizar los cobros del día?				El asistente de créditos I elabora la ruta de cobro con base a la programación de cobros definida.
4.	¿Con quién se liquidan los cobros efectuados en el día?				Se liquidan con el asistente de créditos I, quien está a cargo de recibir todos los documentos.
5.	¿Cómo liquidan los cobros efectuados en el día?				Se liquidan con base a la ruta de cobro elaborada y reportando cada uno de los cobros que se lograron realizar en el día.

No.	Pregunta	Respuesta			Observación
		Sí	No	N/P	
6.	¿Cuándo algunos cobros quedan pendientes, se colocan nuevamente en la ruta de cobro?	X			Si, al siguiente día se visitan a los clientes que quedaron pendientes de visitar.
7.	¿Quién supervisa la ruta de cobro?				El asistente de créditos I en conjunto con el jefe del departamento de análisis crediticio y cobranza.
8.	¿Cuándo el talonario de recibos se acaba quien le proporciona uno nuevo?				El asistente de créditos I.
9.	¿Para qué le proporcionen un nuevo talonario debe entregar el talonario anterior?	X			Si, debo entregar el talonario que se acabó para que me proporcionen uno nuevo.
10.	¿Cuándo tiene algún contratiempo para realizar la ruta de cobro, a quien se le notifica?				Se le notifica a los asistentes de créditos y ellos le informan al jefe del departamento
11.	¿Cuáles son los problemas comunes por los cuales no se puede efectuar la ruta de cobro?				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problemas con el tráfico vehicular.</li> <li>2. Desperfectos mecánicos en la motocicleta.</li> <li>3. Por demora en la entrega del pago por parte del cliente, etc.</li> </ol>

Nombre: Nathaniel Aragón

Puesto: Cobrador I

Firma: 

Fecha: 26/10/2012



Nombre: Daniel Hernández

Puesto: Cobrador II

Firma: 

Fecha: 26/10/2012

### **3.5 Justificación de la necesidad del uso de un manual de políticas y procedimientos**

Debido a la duplicidad de funciones, la rotación constante del personal y la falta de control de las actividades que desempeñan los colaboradores en el departamento de análisis crediticio y cobranza, evidencian la necesidad de la elaboración de un manual de políticas y procedimientos, el cual logrará entre otras ventajas, las siguientes:

1. Supresión de incertidumbre y posible duplicidad de funciones.
2. Disminución de la carga de supervisión.
3. Simplificación el trabajo y el control de costos.
4. Mejora de las políticas y procedimientos incorrectos.
5. Visualización en conjunto de la organización y uniformidad en el trabajo.
6. Contribuye a la integración del personal de nuevo ingreso.
7. Determinación de las responsabilidades humanas y de unidad.
8. Promueve el aprovechamiento de recursos (humanos, materiales, financieros y tecnológicos).
9. Informa y orienta a los usuarios del manual.
10. Facilita la selección de empleados y ayuda a controlar el cumplimiento de las actividades.
11. Representa una fuente de consulta directa.
12. Facilita a los usuarios el acceso a la historia, organización, procedimientos y políticas de la empresa, y ahorra consultas.
13. Incluye la declaración de objetivos de la unidad.
14. Muestra a partir de diagramas y cuadros cómo se lleva a cabo el trabajo.
15. Contribuye a la potencialización de los esfuerzos de los empleados.
16. Otorga la posibilidad de sistematizar las experiencias y conocimientos del trabajador.



**Empresa Comercializadora de Llantas, S. A.**



**Manual de Políticas y  
Procedimientos**

**Departamento de Análisis Crediticio  
y Cobranza**

Elaborado:  
Febrero de 2013



## COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.

### Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza

#### Índice

No.	Contenido	Pág.
1.	Introducción	87
2.	Objetivo	88
3.	Alcance	88
4.	Uso del manual	88
5.	Descripción de figuras para la flujogramación	90
6.	Organigrama propuesto para el departamento de análisis crediticio y cobranza	92
7.	Políticas	96
<b>8.</b>	<b>Procedimientos ciclo normal del negocio para el área de cuentas por cobrar</b>	
<b>8.1</b>	<b>Administración clientes</b>	
PD-001	Procedimiento para precalificación de clientes potenciales	98
FG-001	Flujograma del proceso para precalificación de clientes potenciales	101
FM-001	Formulario de solicitud de apertura de crédito	102
PDLN-1	Procedimiento para el llenado del formulario para solicitud de apertura de crédito	105
PD-002	Procedimiento para autorización de créditos a clientes nuevos	107
FG-002	Flujograma del proceso para autorización de créditos a clientes nuevos	110
PDAC	Procedimiento para análisis para concesión de créditos	111
PD-003	Procedimiento para creación de un código para un cliente nuevo	119
FG-003	Flujograma del proceso para creación de un código para un cliente nuevo	122
PD-004	Procedimiento para inactivar códigos de clientes	123
FG-004	Flujograma del proceso para inactivar códigos de clientes	125
PD-005	Procedimiento para reactivar códigos de clientes	126

No.	Contenido	Pág.
FG-005	Flujograma del proceso para reactivar códigos de clientes	129
PD-006	Procedimiento archivo de los expedientes de solicitud de créditos	130
FG-006	Flujograma del proceso para archivo de los expedientes de solicitud de créditos	132
PD-007	Procedimiento para custodia y control de expedientes de clientes con línea de crédito autorizada	133
FG-007	Flujograma del proceso para custodia y control de expedientes de clientes con línea de crédito autorizada	135
<b>8.2</b>	<b>Ventas al crédito</b>	
PD-008	Procedimiento liberación de pedidos por ventas al crédito	136
FG-008	Flujograma del proceso para liberación de pedidos por ventas al crédito	139
PD-009	Procedimiento de recepción de facturas por ventas al crédito para cobro	140
FG-009	Flujograma del proceso para recepción de facturas por ventas al crédito para cobro	142
PD-010	Procedimiento para programación de cobros por ventas al crédito	143
FG-010	Flujograma del proceso para programación de cobros por ventas al crédito	145
<b>8.3</b>	<b>Recuperación de cartera</b>	
PD-011	Procedimiento para proceso de cobro por las ventas al crédito	146
FG-011	Flujograma del proceso de cobro por las ventas al crédito	150
FM-002	Formato recibo de caja manual	151
PDLN-2	Procedimiento de llenado recibo de caja manual	152
PD-012	Procedimiento para el registro y liquidación de cobros realizados con cheque	154
FG-012	Flujograma del proceso para el registro y liquidación de cobros realizados con cheque	156
PD-013	Procedimiento para registro y liquidación de pagos recibidos a través de transferencia de fondos	157
FG-013	Flujograma del proceso para registro y liquidación de pagos recibidos a través de transferencia de fondos	161
PD-014	Procedimiento recuperación de cheques rechazados	162
FG-014	Flujograma del proceso para recuperación de cheques rechazados	165
<b>8.4</b>	<b>Cuentas de difícil recuperación</b>	
PD-015	Procedimiento para registro de cuentas incobrables	166
FG-015	Flujograma del proceso para registro de cuentas incobrables	169

No.	Contenido	Pág.
<b>8.5</b>	<b>Varios</b>	
PD-016	Procedimiento mensual para cuadro del auxiliar de cuentas por cobrar contra el saldo de contabilidad	170
FG-016	Flujograma del proceso para el cuadro del auxiliar de cuentas por cobrar contra el saldo de contabilidad	173
PD-017	Procedimiento para emisión de notas de crédito	174
FG-017	Flujograma del proceso para emisión de notas de crédito	177
FM-003	Formulario para solicitud de nota de crédito	178
PDLN-3	Procedimiento de llenado del formulario para solicitud de nota de crédito	179
PD-018	Procedimiento para emisión de notas de débito	181
FG-018	Flujograma del proceso para emisión de notas de débito	183
FM-004	Formulario para solicitud de nota de débito	184
PDLN-4	Procedimiento de llenado del formulario para solicitud de nota de débito	185
PD-019	Procedimiento para envío de estados de cuenta a clientes	186
FG-019	Flujograma del proceso para envío de estados de cuenta a clientes	188
GTA	Glosario de términos y acrónimos	189



COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.

Páginas:  
01 de 01

**Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza**

**1. Introducción**

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones de la dirección de una empresa, sobresalen los manuales de políticas y procedimientos, ya que facilitan la enseñanza al personal derivado que proporcionan la orientación precisa en las operaciones contables, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

El presente manual tiene como objetivo principal, servir como una fuente de consulta y orientación para los responsables del área de análisis crediticio y cobranza. Adicionalmente describe en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que deberá de realizar el personal del área.

Para una mejor comprensión del contenido del manual, se estructuró de una manera lógica y sencilla, con lo cual se busca alcanzar el objetivo para el cual fue elaborado, sin dejar de ser una herramienta de conocimientos técnicos y administrativos.

Contempla las políticas generales que deberán ser aplicadas por los responsables del área. Además, contiene los procedimientos para cada actividad de forma textual, tanto en el otorgamiento, cobranza, cuentas de dudoso cobro e incobrables. Así mismo, las actividades se muestran de forma esquemática y secuencial para que el usuario tenga una mejor comprensión de cada proceso.

El manual es de uso exclusivo para la empresa Comercializadora de Llantas, S. A. y debe utilizarse para el registro de cada una de las operaciones que se realicen en el departamento de análisis crediticio y cobranza.

Es responsabilidad de todo el personal encargado del registro de las operaciones contables la observancia estricta de las políticas y procedimientos contenidos en él.

Éste debe revisarse y actualizarse anualmente o cuando la administración lo considere necesario.



COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.

Páginas:  
01 de 01

## Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza

### 2. Objetivo del manual

El presente manual de políticas y procedimientos tiene los siguientes objetivos:

1. Definir las políticas y procedimientos para los adecuados registros operacionales de la empresa Comercializadora de Llantas, S. A de acuerdo a las operaciones actuales.
2. Presentar uniformidad en las operaciones de la empresa.
3. Facilitar las transacciones y preparación de informes en el departamento de análisis crediticio y cobranza.
4. Proporcionar información adicional necesaria para ampliar los conceptos de los reportes actuales.
5. Facilitar la preparación del personal para el desarrollo de sus atribuciones.
6. Servir como instrumento de consulta y apoyo al personal del departamento de análisis crediticio y cobranza, con relación al manejo de las cuentas por cobrar de la empresa Comercializadora de Llantas, S.A.

### 3. Alcance

El presente manual está dirigido al personal que integra el departamento de análisis crediticio y cobranza y demás interesados de la administración.

### 4. Uso del manual

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

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

A continuación se proporciona una breve explicación del contenido de las secciones del manual:

1. **Descripción de procedimientos:** Esta sección es una fuente de consulta para el usuario del manual de políticas y procedimientos, donde le permite conocer cuáles son los pasos que deberá seguir dependiendo del tipo de proceso o transacción que se realice.
2. **Políticas:** Cada proceso involucrado en la labor de registro está integrado por sus propias políticas, las cuales constituyen las normas y directrices que gobiernan cada proceso y que sin excepción deben ser cumplidas.
3. **Flujogramas:** Todos los procesos cuentan con un flujograma, el cuál brinda al usuario una comprensión visual del procedimiento. Cada flujograma está integrado por el listado de actividades que componen el proceso, los responsables y las figuras que indican la manera de ejecutar cada actividad.




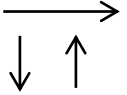
**Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza**

**5. Descripción de figuras para la flujogramación**

A continuación se presenta la descripción de las figuras utilizadas para la elaboración de los flujogramas de los procesos detallados en el presente manual:

No.	Símbolo	Nombre	Significado
1.		Inicio	Indica el principio del proceso, dentro del símbolo se escribe la palabra inicio.
2.		Fin	Indica el fin del proceso, dentro del símbolo se escribe la palabra fin.
3.		Actividad	Representa la ejecución de una actividad
4.		Decisión/ Opción	Indica un punto dentro del flujo en el que son posibles dos o más caminos a seguir y en el que se ramifica el camino que se puede seguir.
5.		Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja en la que se continúa el diagrama de flujo, anotando una letra dentro del mismo.
6.		Conector de actividad	Se utiliza para indicar continuidad del diagrama y une o relaciona actividades dentro de la misma página anotando dentro un número arábigo.
7.		Documentación (Generación, consulta, etc.)	Representa cualquier tipo de documento generado por el proceso y es donde se almacena información relativa del mismo.
8.		Información de apoyo	Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad (datos para realizarla).
9.		Actividad manual	Se utiliza para indicar la realización de una actividad manual.

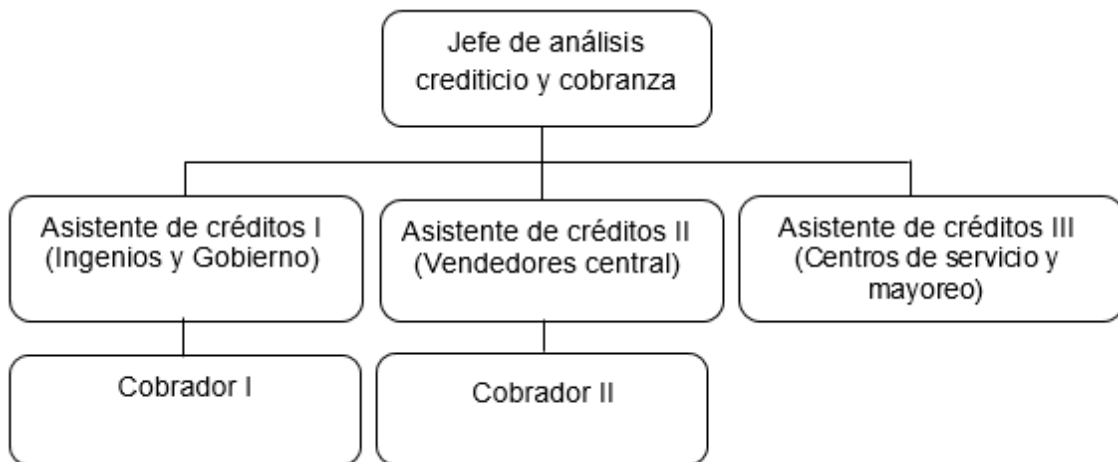


10.		Sistema informático	Indica el uso de un sistema informático en el procedimiento.
11.		Línea de flujo/ Dirección del flujo	Representa el camino que sigue el proceso; conecta los símbolos y ordena la secuencia en que deben realizarse las diferentes actividades.



Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza

6. Organigrama del departamento de análisis crediticio y cobranza



Fuente: Elaboración propia.

El departamento de análisis crediticio y cobranza está integrado por el personal siguiente:

1. Jefe del departamento de análisis crediticio y cobranza
2. Asistente de créditos I
3. Asistente de créditos II
4. Asistente de créditos III
5. Cobrador I
6. Cobrador II

De acuerdo a la estructura actual del departamento, se propone una redistribución del segmento de clientes a cargo de cada asistente de créditos, y por ende modificación de actividades; cambios que tienen como objetivo la optimización de las operaciones de manera conjunta y coordinada, así mismo tener un mejor control de cada una de las actividades de los colaboradores que integran el departamento de análisis crediticio y cobranza.

A continuación se presenta la segmentación de la cartera de créditos de la empresa comercializadora de llantas, dicha separación tiene como objetivo facilitar el control y administración a través de una distribución equilibrada para cada asistente.

## **SEGMENTACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS POR ASISTENTE RESPONSABLE**

A continuación se muestra la segmentación de la cartera de créditos según el segmento de clientes atendido por cada asistente de créditos:

### **ASISTENTE DE CRÉDITOS I**

**Clientes de ingenios y gobiernos:** Esta cartera está integrada por ingenios o entidades gubernamentales, tales como secretarías, ministerios, etc. Actualmente éste segmento tiene asignados 65 clientes.

### **ASISTENTE DE CRÉDITOS II**

**Clientes de vendedores de la central:** Esta cartera está integrada por los clientes grandes de la compañía tales como transportistas, distribuidoras, comercializadora, etc. Actualmente éste segmento tiene asignados 143 clientes.

### **ASISTENTE DE CRÉDITOS III**

**Clientes de centros de servicio:** Esta cartera está integrada por los clientes que realizan sus compras en algunos centros de servicio específicos debido a su ubicación geográfica. Actualmente éste segmento tiene asignados 80 clientes.

**Clientes de mayoreo:** Generalmente son comercializadoras de llantas que compran para revender el producto, debido a la cantidad del producto adquirido y al descuento otorgado se les otorgan 3 días de crédito. Actualmente éste segmento tiene asignados 58 clientes.

## **PRINCIPALES FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS CREDITICIO Y COBRANZA**

A continuación se detallan las principales funciones a cargo de cada uno de los miembros del departamento de análisis crediticio y cobranza:

### **Jefe del departamento de análisis crediticio y cobranza**

1. Velar por el adecuado funcionamiento del departamento de análisis crediticio y cobranza.
2. Revisar la información que preparen sus asistentes.
3. Supervisión de los colaboradores que tiene a su cargo.
4. Coordinar las actividades de los colaboradores del departamento.
5. Aplicación de políticas de la empresa Comercializadora de Llantas, S. A.
6. Autorización o rechazo de pedidos de clientes que exceden de su límite de crédito, actuando con criterio, conocimiento y experiencia en cada uno de ellos.
7. Aplicación de procedimientos internos de su departamento, con el fin de cumplir con los objetivos específicos definidos por la gerencia general.
8. Aprobación de expedientes de clientes que solicitan autorización de crédito.

9. Incentivar a su personal para un mejor desempeño en sus labores y obtener mejores resultados.
10. Velar porque el cobro sea ejecutado según las planificaciones realizadas.
11. Recomendar al gerente financiero administrativo un límite de crédito con base al análisis efectuado, ampliarlo o limitarlo conforme el desplazamiento del crédito y los volúmenes de venta en un período determinado.
12. Responsable de mantener estricta vigilancia al vencimiento de los créditos en general y en especial de los clientes principales, a efecto de que los cobros se realicen dentro del límite establecido y de no ser así, tomar inmediatamente las medidas correspondientes.
13. Aprobar la re-activación e inhabilitación de códigos en el sistema.
14. Realiza reuniones para validar el seguimiento de la cartera y alcance de las metas de cobros.
15. Autorización de la emisión de notas de crédito y notas de débito.

#### **Asistente de Créditos I**

1. Responsable del control del segmento de la cartera de clientes asignado y de la documentación de soporte de los mismos.
2. De su cartera de clientes, el seguimiento de recuperación de cheques rechazados, su documentación, control.
3. Centralización de los cheques rechazados del departamento que han sido recuperados para su posterior traslado a caja.
4. Mantener contacto con los clientes morosos para facilitar la recuperación de la deuda y de tomar medidas necesarias para proteger los intereses de la empresa.
5. Preparación y control de documentación de los clientes a su cargo, de los cuales es necesario realizar un seguimiento pormenorizado.
6. Planeación de la ruta de cobro de los cobradores.
7. Centraliza la recepción de documentación liquidada por los cobradores.
8. Responsables del seguimiento de cobro a clientes, a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos, cartas.

#### **Asistente de Créditos II**

1. Responsable del control del segmento de la cartera de clientes asignado y de la documentación de soporte de los mismos.
2. Ingreso de datos al sistema para la creación de códigos de clientes nuevos.
3. Encargado de solicitud de reporte para inactivación de códigos de clientes.
4. De su cartera de clientes, el seguimiento de recuperación de cheques rechazados, su documentación, control y recuperación.
5. Verificar referencias comerciales de clientes nuevos.
6. Proporcionar referencias comerciales de los clientes, cuando le sean solicitadas.
7. Responsable del seguimiento de cobro a clientes, a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos, cartas.
8. Llevar un control de cheques rechazados y trasladarlos con asistente de créditos I, para iniciar proceso de recuperación.

### **Asistente de Créditos III**

1. Responsable de controlar el segmento de la cartera de clientes asignada y de la documentación de soporte de los mismos.
2. Mantener contacto con los clientes para facilitar la recuperación de la deuda y de tomar medidas necesarias para proteger los intereses de la empresa.
3. De la cartera de cheques rechazados, su documentación, control y recuperación, de acuerdo a los clientes asignados.
4. Responsable del seguimiento de cobro a clientes, a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos, cartas.
5. Encargado de llevar el control de los cobros diarios del segmento de la cartera a su cargo.
6. Archivar toda documentación generada en el departamento.
7. Responsable de la custodia y control de los documentos que manejen en su departamento.
8. Llevar un control de cheques rechazados y trasladarlos con asistente de créditos I, para iniciar proceso de recuperación.
9. Colaborar en otras actividades que sean requeridas en el departamento.

### **Cobrador I**

1. Seguir la ruta de cobro elaborada por el asistente de créditos I.
2. Realizar los cobros a clientes.
3. Entregar facturas originales para emisión de contraseñas.
4. Recibir pagos de los clientes y emitir los recibos correspondientes.
5. Colaborar en cualquier otra actividad que sea requerida, en el departamento.
6. Notificar los problemas encontrados en la ruta de cobro que impidieron la recuperación de ventas efectuadas al crédito.
7. Liquidar diariamente cheques recibidos y recibos de caja emitidos.
8. Recoger o entregar documentación de carácter administrativa solicitada por el departamento de contabilidad o gerencia general cuando sea necesario.

### **Cobrador II**

1. Seguir la ruta de cobro elaborada por el asistente de créditos I.
2. Realizar los cobros a clientes.
3. Entregar facturas originales para emisión de contraseñas.
4. Recibir pagos de los clientes y emitir los recibos correspondientes.
5. Colaborar en cualquier otra actividad que sea requerida, en el departamento.
6. Notificar los problemas encontrados en la ruta de cobro que impidieron la recuperación de ventas efectuadas al crédito.
7. Liquidar diariamente cheques recibidos y recibos de caja emitidos.
8. Recoger o entregar documentación de carácter administrativa solicitada por el departamento de contabilidad o gerencia general cuando sea necesario.



COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.


Páginas:  
01 de 02

**Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza**

**7. Políticas**

1. Toda solicitud de crédito será completada en su totalidad, con letra legible y los datos deberán estar respaldados por un documento de identificación, la firma de la solicitud coincidirá con la del documento.
2. El límite de crédito en monto para un cliente nuevo deberá ser fijado de acuerdo a lo dispuesto por el gerente financiero administrativo.
3. Se comprobará la veracidad de los datos proporcionados por el solicitante del crédito, además de establecer su capacidad económica, así como la verificación de datos personales y referencias, previo a la autorización de los créditos.
4. La aprobación de los códigos y alta en el sistema será responsabilidad exclusiva del jefe del departamento de análisis crediticio y cobranza.
5. La cantidad máxima de días de crédito autorizados será en un rango de 30 a 45 días, dependiendo de análisis individual que se le realice a cada cliente.
6. El jefe del departamento de análisis crediticio y cobranza aprobará la inactivación de un código de cliente, que no haya tenido movimiento por más de un año.
7. La aprobación de una reactivación requiere la anuencia de la gerencia financiera para asegurar que se ésta vigente la concesión del crédito al cliente.
8. Los clientes que tienen asignado un código de alto riesgo serán objeto de un análisis pormenorizado por parte del jefe de análisis crediticio y cobranza en conjunto con el gerente financiero administrativo en función de condiciones puntuales y liberarán o retendrán de forma definitiva el pedido.
9. El proceso de entrega de facturas por ventas al crédito se realiza un día después de la venta.
10. Diariamente cada uno de los asistentes de créditos elaborará un archivo con el segmento de la cartera de créditos que administra y de acuerdo al vencimiento de los pagos contactará a los clientes para informar sobre el cobro de sus facturas pendientes.
11. La aplicación de pagos de clientes requiere la apropiada segregación de funciones; la persona que gestiona el pago debe ser diferente a la persona que procesa el pago en el sistema.

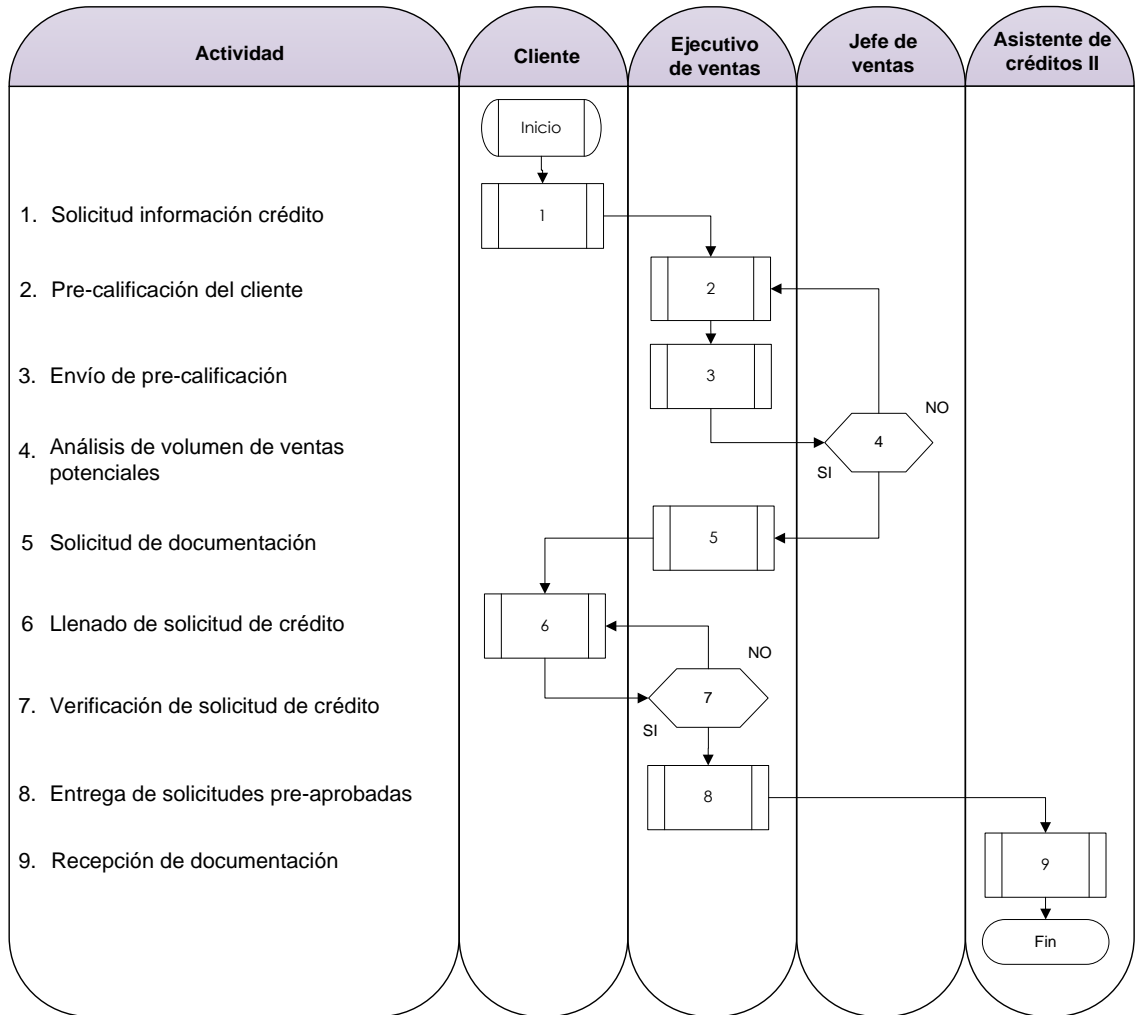
12. Todo recibo manual deberá estar debidamente pre-numerado y autorizado por el jefe de análisis crediticio y cobranza.
13. Todo cheque rechazado debe tener la boleta de rechazo para documentar el motivo del rechazado ante el cliente.
14. El gerente financiero administrativo tiene la potestad de autorizar cualquier venta que se realice fuera de los límites de crédito previamente autorizados a un cliente.
15. Los saldos de la cartera de clientes se consideran incobrables luego de haber realizado todos los procedimientos de cobro (llamadas telefónicas, solicitudes de cobro, correos electrónicos y proceso judicial)
16. El registro de cuentas incobrables deberá realizarse contra la provisión existente para ese propósito
17. Se regularizan contra la reserva de cuentas incobrables aquellas cuentas que han superado los dos años sin recuperar su saldo de acuerdo a lo que establece el Código Civil. La regularización la realiza la contadora general por solicitud del departamento de análisis crediticio y cobranza después de obtener la autorización del gerente financiero administrativo de acuerdo a la ley de ISR.
18. Las notas de crédito se emitirán a favor del cliente en los casos siguientes:
  - 18.1 Por devoluciones de llantas efectuadas por el cliente por desperfectos de fábrica.
  - 18.2 Por descuentos otorgados al cliente no fueron aplicados en la factura.
  - 18.3 Por la aplicación de descuentos de menor porcentaje al autorizado.
  - 18.4 Por diferencias de más en el precio del producto vendido.
  - 18.5 Otras que se demuestren que son necesarias.
19. Los montos autorizados para emisión de notas crédito son los siguientes:
  - 19.1 El jefe de análisis crediticio y cobranza podrá autorizar un máximo de Q 10 mil ó USD\$ 1,250.00.
  - 19.2 El gerente financiero administrativo podrá autorizar un máximo de Q 20 mil ó USD\$ 2,500.00.
  - 19.3 El gerente general podrá autorizar montos superiores a Q. 20 mil ó mayores a los USD\$2,500.00.
20. Las notas de débito se emitirán con cargo al saldo del cliente en los casos siguientes:
  - 20.1 Para corregir un error en el cobro de mercancía entregada, siendo lo facturado una cantidad inferior al valor real.
  - 20.2 Para corregir un error en la fijación de precios de los productos facturados o impuestos sobre las ventas.
  - 20.3 Por la aplicación de cargos adicionales por cobro de intereses por pagos efectuados fuera de tiempo.

<b>8. Procedimientos ciclo normal del negocio para el área de cuentas por cobrar</b>				
<b>8.1 Administración de clientes</b>				
		<b>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.</b>		<b>Páginas:</b> 01 de 03
				<b>PD-001</b>
<b>Procedimiento para precalificación de clientes potenciales</b>				
<b>Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza</b>			<b>Encargado:</b> Jefe de análisis crediticio y cobranza	
<b>Objetivo:</b>	Establecer el procedimiento a seguir para el llenado de solicitud de crédito y entrega de documentación relativa con la precalificación de clientes para venta de llantas al por mayor y al detalle al crédito.			
<b>Alcance:</b>	El personal a cargo de la administración y análisis de las solicitudes de crédito y los ejecutivos del departamento de ventas y deberán conocer el presente procedimiento.			
<b>Política:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toda solicitud de crédito será completada en su totalidad, con letra legible y los datos deberán estar respaldados por un documento de identificación, la firma de la solicitud coincidirá con la del documento.</li> <li>2. Si el cliente potencial es una persona individual debe demostrar como mínimo 1 año de estabilidad laboral.</li> </ol>			
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Descripción</b>
1.	Solicitud información crédito	Cliente	Variable	El cliente solicita la apertura de crédito con la compañía.
2.	Pre-calificación del cliente	Ejecutivo de ventas	Variable	Se hace cargo de la pre-calificación de los clientes definiéndoles su perfil de la siguiente manera: 1) Potencial de compra al establecer el número de vehículos que posee el solicitante. 2) Estimación del consumo de llantas para establecer proyección de compra en el año.
3.	Envío de pre-calificación	Ejecutivo de ventas	Variable	Envío precalificación del cliente al jefe de ventas para que éste proporcione su Vo. Bo.




No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
4.	Análisis de volumen de ventas potenciales	Jefe de ventas	Variable	Recibe la información, y determina si el solicitante es atractivo de acuerdo al análisis realizado sobre el volumen de ventas que incrementará. Si el cliente potencial es conveniente autoriza seguir con el proceso y solicita al ejecutivo de ventas reunir la documentación necesaria para su evaluación por el departamento de análisis crediticio y cobranza.
5.	Solicitud de documentación.	Ejecutivo de ventas	Variable	Solicitará al cliente la entrega de la documentación siguiente: 1. Solicitud de crédito (debidamente llena) 2. Estados financieros de los dos períodos contables anteriores a la fecha de solicitud de crédito. 3. Estados de cuenta bancarios (de los últimos tres meses). 4. Registro Tributario Unificado. 5. Patente de comercio y de empresa, si aplica. 6. Recibo de agua o luz. 7. Escritura de representación legal, si aplica (anexar). 8. Cédula de vecindad o DPI del propietario o representante legal. 9. Escritura de constitución de la empresa.
6.	Llenado de solicitud de crédito	Cliente	Variable	Llena la solicitud de crédito (ver páginas 102 a la 106) de acuerdo a cada uno de los campos requeridos y adjunta la documentación de soporte solicitada.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
7.	Verificación de solicitud de crédito	Ejecutivo de ventas	Variable	Recibe la solicitud de crédito que contiene la información del cliente y la revisa; si la solicitud se completó incorrectamente o falta información regresa al paso anterior. Si toda la información esta correcta firma de recibido y envía al departamento de análisis crediticio y cobranza para su precalificación.
8.	Entrega de solicitudes pre-aprobadas	Ejecutivo de ventas	Variable	Al final de día entrega las solicitudes pre-aprobadas al Departamento de Análisis Crediticio y Cobranza para el análisis correspondiente.
9.	Recepción de documentación	Asistente de créditos II	5 minutos	Recibe la documentación de los clientes que serán sujeto de análisis para otorgamiento de crédito según precalificación realizada.



## Formulario de solicitud de crédito

	<b>EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.</b>	1/3				
<b>SOLICITUD DE CRÉDITO</b>						
Fecha	Valor solicitado	Plazo (en meses)	<b>No. Solicitud</b>			
<b>Línea de crédito</b> Mayorista <input type="checkbox"/> Flota <input type="checkbox"/> Gubernamental <input type="checkbox"/> Persona Natural: <input type="checkbox"/> Persona Jurídica: <input type="checkbox"/>						
Datos del Vendedor Nombre		Firma	Código vendedor Sucursal			
<b>1. DATOS DE LA PERSONA NATURAL</b>						
<b>Información básica solicitante</b>						
Primer apellido		Segundo apellido	Nombres			
Tipo documento identificación		No. Documento identificación	Fecha de nacimiento Dd/mm/aaaa			
Estado civil Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Unión libre <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/>			No. Personas a cargo			
Nivel de estudios Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico o tecnológico <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/>						
Dirección residencia		Departamento	Ciudad/Municipio Barrio			
Tipo de vivienda Propia <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Arrendada <input type="checkbox"/> Valor arrendamiento: _____		Teléfono residencia	Teléfono celular E-mail personal			
Empresa donde labora	Cargo	Dirección empresa	Teléfono empresa E-mail empresarial			
<b>Datos del cónyuge o compañero permanente solicitante</b>						
Primer apellido		Segundo apellido	Nombres			
Tipo documento identificación		No. Documento identificación	Cargo Fecha de ingreso Dd/mm/aaaa Empresa donde labora			
Sueldo	Teléfono fijo	Celular	Dirección empresa			
<b>Información financiera solicitante</b> Bienes inmuebles (casa-apartamento-otros)						
Tipo inmueble	Matricula No.	Ciudad/Barrio	Dirección	Valor comercial	Valor hipoteca	
<b>Vehículos</b>						
Tipo vehículo	Tipo de servicio público/particular	Modelo	Marca	Placa	Valor comercial	Valor pignorado
<b>2. DATOS DE LA PERSONA JURÍDICA</b>						
NOMBRE O RAZON SOCIAL:			NIT:			
NOMBRE COMERCIAL:						
DIRECCIÓN:						
CIUDAD:						
TELÉFONO:						



EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.

2/3

**2.1 DATOS DEL DUEÑO O REPRESENTANTE LEGAL**

NOMBRE:	
IDENTIFICACIÓN:	NIT: DIRECCIÓN:
TELÉFONO:	NUM. CELULAR:
E-MAIL	

**3. DATOS DE LA PERSONA RESPONSABLE DE PAGOS**

NOMBRE:		
TEL. OFICINA:	TEL. PARTICULAR:	TEL. CELULAR:
E-MAIL		

**4. DATOS DEL LOCAL DE VENTA (En caso de tener sucursales mencionar los de la matriz)**

Días y horarios de atención al público.  LUNES DE: _____ A: _____ MARTES DE: _____ A: _____ MIÉRCOLES DE: _____ A: _____ JUEVES DE: _____ A: _____ VIERNES DE: _____ A: _____ SÁBADO DE: _____ A: _____	Su local tiene señalamiento visible al exterior? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NUMERO DE EMPLEADOS: <input type="text"/> TIENE SUCURSALES? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> CUANTAS? <input type="text"/>
--	--

**5. REFERENCIAS COMERCIALES**

Proporcione los datos de tres empresas con las cuales tiene credito vigente

EMPRESA:	CONTACTO:
CIUDAD:	DIRECCIÓN:
TELÉFONO:	E-MAIL:

EMPRESA:	CONTACTO:
CIUDAD:	DIRECCIÓN:
TELÉFONO:	E-MAIL:

EMPRESA:	CONTACTO:
CIUDAD:	DIRECCIÓN:
TELÉFONO:	E-MAIL:



## EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.

3/3

### AUTORIZACIÓN DEL SOLICITANTE

Autorizo a la empresa COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A. a comparar la información aquí presentada a su entera satisfacción y así mismo declaro que la información proporcionada en esta solicitud es verdadera.

LUGAR:	FECHA:	FIRMA
--------	--------	-------


### REQUISITOS ADICIONALES

Adjuntar Fotocopia de la siguiente documentación:

1. Estados Financieros de los dos períodos contables anteriores a la fecha de solicitud de crédito
2. Estados de Cuenta Bancarios (de los últimos tres meses).
3. Registro Tributario Unificado.
4. Patente de Comercio y de Empresa, si aplica.
5. Recibo de agua o luz.
6. Escritura de Representación Legal, si aplica (Anexar).
7. Cédula de vecindad o DPI del propietario o representante legal.
8. Escritura de constitución de la empresa.

### USO INTERNO DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.

Numero de Cuenta:	_____	Fecha:	_____
Credito Otorgado:	_____	Aprobado por:	_____
Observaciones:	_____ _____ _____		

	<b>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.</b>	<b>PDLN-1</b>
		<b>HP: DRC</b>
		<b>FECHA: 26/11/12</b>
		<b>RP: HLGE</b>
		<b>FECHA: 27/11/12</b>
<b>Procedimiento para el llenado del formulario para solicitud de apertura de crédito</b>		
<b>Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza</b>		
<p>A continuación se detalla el contenido y la forma correcta en que deberá ser llenada la solicitud de apertura de crédito:</p>		
No.	Contenido	Descripción
1.	<b>Fecha</b>	Colocar la fecha en la cual se está completando el formulario.
2.	<b>Valor solicitado</b>	Escribir el monto por el cual se solicita la creación del crédito.
3.	<b>Plazo</b>	Se colocará el tiempo en meses bajo el cual se solicita sea financiado el crédito concedido.
4.	<b>No. de solicitud</b>	Dicho número será asignado por el asistente de créditos responsable de la apertura del crédito, de acuerdo al número que corresponda.
5.	<b>Línea de crédito</b>	Se seleccionará de acuerdo a la naturaleza del cliente solicitante, podrá ser persona natural, o si es jurídica deberá seleccionar si es mayorista, flota o gubernamental.
6.	<b>Datos del vendedor</b>	Se anotará el nombre del vendedor, la firma y el código que identifica al vendedor.
7.	<b>Información básica del solicitante</b>	Deberá indicar nombre completo del solicitante comenzando por apellidos y nombres, tipo de identificación, número de identificación y fecha de nacimiento; dicha sección recopila la información principal del solicitante con las cuales se podrá obtener los datos necesarios para realizar la evaluación correspondiente.
8.	<b>Datos del cónyuge o compañero permanente solicitante</b>	Dichos campos serán completados únicamente si la persona solicitante es casada y en dicha área deberá anotarse la información esencial de identificación y referencias laborales del cónyuge del aspirante al crédito.
9.	<b>Información financiera solicitante</b>	En dichos campos deberán describirse los bienes inmuebles propiedad del solicitante así como información sobre el valor actual y monto hipotecado si aplicase, también se detallarán información sobre vehículos y su valor actual como posible monto pignorado.

No.	Contenido	Descripción
10.	<b>Datos de la persona jurídica</b>	Dicha sección será completada si la solicitud corresponde a un crédito concedido a una empresa, en este renglón se debe escribir el nombre de la empresa tal como figura en la Patente de comercio si es negocio de capital individual (Nombre Comercial) o jurídica (Sociedades) así como datos relacionados con el contacto de la empresa.
11.	<b>Datos del dueño o representante legal</b>	Se anotará la información principal del representante legal de la empresa solicitante, con dicha información se realizará evaluación crediticia.
12.	<b>Datos de la persona responsable de pagos</b>	Se indicará la información de la persona que será responsable de atender los requerimientos y procesar los pagos relacionados con la concesión del crédito en la empresa solicitante.
13.	<b>Datos del local de venta</b>	Dicha sección deberá completarse de acuerdo a las peculiaridades y características de la empresa solicitante, el requerimiento de dicha información está relacionada con la situación actual de la misma.
14.	<b>Referencias comerciales</b>	Deberán indicarse los nombres y contactos de las empresas con las cuales se la entidad solicitante ha tenido relación comercial con objetivo de poder validar las condiciones y términos de los créditos concedidos previamente.
15.	<b>Autorización del solicitante</b>	Se concede el derecho a la empresa Comercializadora de Llantas, S. A., el derecho de validar la información descrita en la solicitud.
16.	<b>Requisitos adicionales</b>	Se detalla la documentación requerida para el proceso de pre-calificación.
17.	<b>Uso interno</b>	Dicho campo será completado por el departamento de análisis crediticio y cobranza de ser aprobada la solicitud de crédito y contendrá la cuenta asignada al momento de la apertura, el monto del crédito otorgado la fecha y el nombre del aprobador.





COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.

Páginas:  
01 de 03

PD-002

**Procedimiento para autorización de créditos a clientes nuevos**

**Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza**

**Encargado:** Asistente de créditos II

**Objetivo:** Establecer el procedimiento a seguir para la evaluación de los aspectos generales, económicos y financieros de los clientes nuevos previo a la autorización del crédito.

**Alcance:** El departamento de créditos estará a cargo de la evaluación de las solicitudes de crédito.

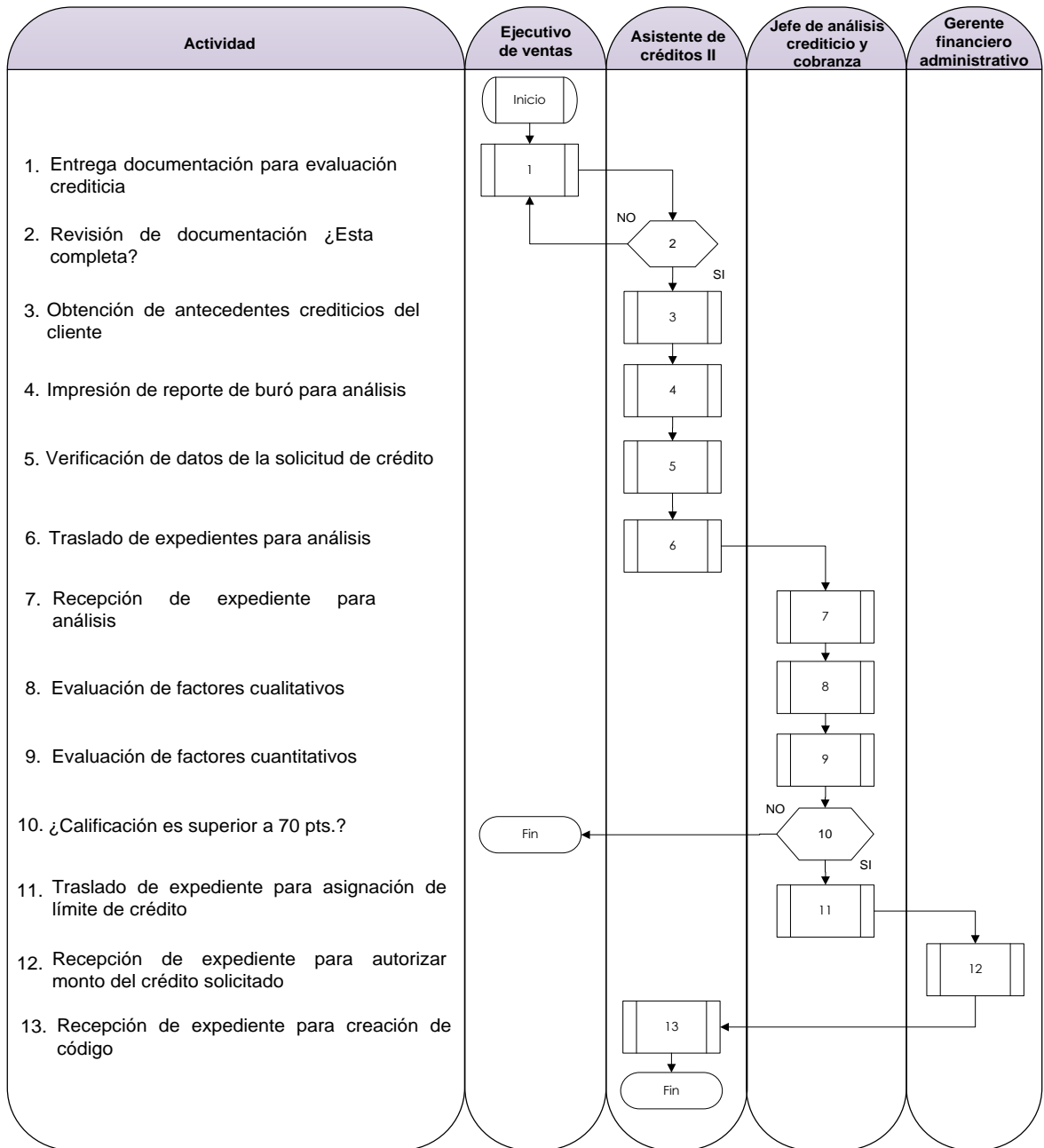
**Política:**


1. Se comprobará la veracidad de los datos proporcionados por el solicitante del crédito.
2. Únicamente se someterán a evaluación las solicitudes que estén completas en cuanto al formulario y documentación de soporte.
3. El tiempo máximo para la investigación y evaluación del solicitante será de 3 días.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
1.	Entrega de documentación	Ejecutivos de ventas	5 minutos	Entrega de documentación para evaluación crediticia.
2.	Revisión de documentación	Asistente de créditos II	15 minutos	Recibe y revisa que la documentación entregada por los vendedores este completa (ver PD-001, paso No.5) y con su respectiva solicitud de crédito.
3.	Obtención de antecedentes crediticios del cliente	Asistente de créditos II	16 minutos	Consulta la información concerniente a los antecedentes crediticios del cliente en el sistema de buró (Infornet).
4.	Impresión de reporte de buró para análisis	Asistente de créditos II	5 minutos	Imprime reporte de buró el cual será adicionado a la solicitud de crédito.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
5.	Verificación de datos de la solicitud de crédito	Asistente de créditos II	30 minutos	Realiza llamadas telefónicas para verificar los datos colocados en el formulario, los puntos que se verificarán son: los datos del cliente, dirección, las referencias bancarias, teléfonos, etc., para determinar si existe concordancia con la información proporcionada por el cliente.
6.	Traslado de expediente para análisis	Asistente de créditos II	10 minutos	Traslada expediente al jefe de análisis crediticio y cobranza para que realice un análisis cuantitativo y cualitativo de la información.
7.	Recepción de expediente para análisis	Jefe de análisis crediticio y cobranza	5 minutos	Recibe el expediente del cliente para análisis y procede a realizar la división entre factores cualitativos y cuantitativos.
8.	Evaluación de factores cualitativos	Jefe de análisis crediticio y cobranza	45 minutos	Evalúa los factores cualitativos como: referencias personales, referencias bancarias, referencias comerciales de acuerdo a los parámetros de calificación. Ver detalle de evaluación realizada en el PDAC (ver páginas de la 110 a la 116).
9.	Evaluación de factores cuantitativos	Jefe de análisis crediticio y cobranza	60 minutos	Adicionalmente procede a evaluar los factores cuantitativos de acuerdo a la información del flujo de ingresos y egresos del cliente. (Estados financieros y estados de cuenta bancarios). Ver detalle de evaluación realizada en el PDAC (ver página de la 110 a la 116).
10.	Puntuación según calificación	Jefe de análisis crediticio y cobranza	7 minutos	De acuerdo a la verificación de cada uno de los aspectos anteriores procede con la puntuación, cada uno de los aspectos está ponderado (ver PDAC páginas de la 110 a la 116) y la puntuación mínima para la autorización de crédito será de 70 puntos.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
11.	Traslado de expediente para asignación de límite de crédito	Jefe de análisis crediticio y cobranza	10 minutos	Una vez determinado que el cliente es sujeto de crédito se traslada el expediente completo al gerente financiero administrativo para que con base a la información verificada decida el monto inicial del crédito que se otorgará.
12.	Recepción de expediente para autorizar monto del crédito solicitado	Gerente financiero administrativo	25 minutos	Recibe el expediente con el análisis realizado por el jefe de análisis crediticio y cobranza, autoriza el monto de crédito a autorizar y firma la solicitud de crédito.
13.	Recepción de expediente para creación código	Asistente de créditos II	10 minutos	Recibe el expediente con el límite autorizado por el gerente financiero administrativo para creación de código en el sistema.



	<b>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.</b>	<b>Páginas:</b> 01 de 07
		<b>PDAC</b>
<b>Procedimiento para análisis para concesión de créditos</b>		
<b>Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza</b>		
<p>La evaluación del análisis del crédito incluirá la revisión de los factores cualitativos y cuantitativos, de la situación actual del cliente.</p> <p>Los factores cuantitativos se evaluarán de acuerdo a la información obtenida de los estados financieros proporcionados por el cliente. Dicha evaluación será realizada por el jefe de análisis crediticio y cobranza.</p> <p>Cada aspecto será medido de acuerdo a una tabla que contiene la ponderación asignada por la administración y a través del cual se podrá tomar la decisión sobre el otorgamiento del crédito al cliente. La puntuación mínima para poder aplicar a la concesión de un crédito es de 70 puntos.</p> <p>A continuación se presenta la tabla de ponderación de acuerdo a cada uno de los aspectos a considerar al momento de asignar un puntaje:</p>		
<b>No.</b>	<b>Factores Cualitativos/ Cuantitativos</b>	<b>Puntaje</b>
1.	Referencias comerciales y financieras, se consulta a través de Infortnet. El tener buenas referencias incrementa la puntuación.	30 pts.
2.	Análisis de estados financieros y estados de cuenta bancarios.	50 pts.
3.	Historial de la compañía según precalificación realizada por vendedor.	15 pts.
4.	Antecedentes del representante legal o propietario, según precalificación realizada por el vendedor.	5 pts.
<b>Total</b>		100 pts.
<p><b>BASES PARA LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS:</b></p> <p>El análisis de los estados financieros constituye la base para aprobar o rechazar la concesión del crédito de acuerdo a la solicitud presentada; dicha evaluación se realiza con el balance general y el estado de resultados del último período con ayuda de razones financieras:</p>		

**El balance general:** Es un resumen claro y sencillo sobre la situación financiera de la empresa a una fecha determinada. Muestra todos los bienes propiedad de la empresa (activo), así como todas sus deudas (pasivo) y por último el patrimonio de la empresa (capital).

**El estado de resultados:** Es un informe que permite determinar si la empresa registró utilidades o pérdidas, en un periodo determinado.

**Razones financieras:** Las razones financieras que se utilizarán para la evaluación estados financieros son las siguientes:

1. Liquidez
2. Endeudamiento
3. Eficiencia y operación
4. Rentabilidad

### 1. Razones de liquidez

Los índices que se obtienen de estas razones miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, es decir, aquellas con vencimientos menores a un año.

**1.1 Índice de liquidez:** Se determina de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Liquidez} = \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$$

Este índice permite conocer con cuánto se dispone para hacer frente a las obligaciones de corto plazo.

**1.2 Prueba de ácido:** Esta es una razón más rigorista que la anterior, dado que elimina de los activos de pronta recuperación los inventarios; lo anterior en virtud de que se requiere de un tiempo mayor para poder convertirlos en efectivo. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Prueba de ácido} = \text{Activo Circulante} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Circulante}$$

### 2. Razones de endeudamiento

La forma en que se encuentran financiados los activos de una empresa, se determina con las dos razones financieras que se detallan a continuación:

$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	Su resultado nos muestra la proporción de recursos ajenos o de terceros que se encuentran financiando los activos de la empresa.
$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$	Indica el porcentaje de recursos propios o de los accionistas, en los activos totales del negocio.

## 1. Razones de eficiencia y operación

Las razones que conforman este grupo tienen como objetivo medir el aprovechamiento que se hace de los activos:

### 3.1 Rotación del activo total

Este índice refleja la eficiencia con la que se utilizan los activos de la empresa para generar ventas. Indica las ventas que genera cada peso, que se encuentra invertido en el activo. Es una razón que hay que tratar de maximizar, ya que una mayor rotación del activo significa un mejor aprovechamiento del mismo. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de activo total} = \text{Ventas netas} / \text{Activo total}$$

### 3.2 Rotación de inventarios

Este índice nos indica el número de días que en promedio, el inventario permanece en la empresa; se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de ventas}} \times \frac{\text{Días de estado}}{\text{Resultados}}$$

Cabe señalar que la rotación se puede determinar para cada uno de los diferentes tipos de inventarios: materia prima, producción en proceso y productos terminados.

En la medida en que la empresa minimice el número de días que tiene en inventarios, sin que con ello genere un retraso en su producción y entrega oportuna a sus clientes, se considerará que el nivel de inventarios que mantiene es el más adecuado.

### 3.3 Rotación de cuentas por cobrar

Indica el número de días que en promedio, la empresa tarda en recuperar los adeudos de clientes por ventas a crédito.

$$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \text{Clientes} / \text{Ventas} \times \text{Número de días} / \text{Resultado del ejercicio.}$$

Si el resultado que se obtenga de esta razón es superior al establecido en las políticas de crédito de la empresa significa que los clientes no están cumpliendo oportunamente con sus pagos, lo cual puede ocasionar problemas de liquidez. Si éste es el caso, será necesario que se lleve a cabo una revisión más cuidadosa sobre los clientes a quienes se otorga crédito, con el fin de evitar esta situación, reducir el plazo que normalmente se les otorga, y supervisar más estrechamente la cobranza.

### **3.4 Rotación de proveedores**

El resultado que se obtiene nos indica el plazo promedio que los proveedores conceden a la empresa para que liquide sus cuentas por concepto de compra de materia prima e insumos.

*Rotación proveedores = Proveedores/Costo de Ventas x Número de días/Resultado del ejercicio*

En la medida de lo posible se debe aprovechar el plazo máximo que puedan otorgar los proveedores, sin que esto represente una carga financiera para la empresa y sin dejar de cumplir en forma oportuna con sus pagos.

### **3.5 Ciclo financiero**

El ciclo financiero de una empresa comprende la adquisición de materias primas, su transformación en productos terminados, la realización de una venta, la documentación en su caso de una cuenta por cobrar, y la obtención de efectivo para reiniciar el ciclo nuevamente, o sea el tiempo que tarda en realizar su operación normal (compra, producción, venta y recuperación).

Naturalmente en tanto menor número de días lleve completar el ciclo financiero, la empresa logrará un mejor aprovechamiento de sus recursos.

En la administración del ciclo financiero, se trata de reducir al máximo posible la inversión en cuentas por cobrar e inventarios sin que ello implique la pérdida de ventas, por no ofrecer financiamiento o no contar con existencias (materia prima o producto terminado).

Asimismo se trata de aprovechar al máximo los plazos concedidos voluntariamente por los proveedores, sin llegar al extremo de incurrir en mora, lo cual puede ocasionar que: no coticen los mejores precios, que dejen de considerar la empresa como cliente confiable, o bien que surtan con retraso nuestros requerimientos de compra.

## **2. Rentabilidad**

Los índices que se incluyen en este apartado permiten medir la capacidad de una empresa para generar utilidades y estas determinan el desarrollo de una empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida que muestra el éxito o fracaso de la administración del negocio.



#### **4.1 Rentabilidad sobre las ventas**

También se le conoce como índice de productividad; mide la relación entre las utilidades netas e ingresos por venta. La fórmula para calcular este indicador es la siguiente:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Debido a que la rentabilidad de un negocio (utilidades) se ve impactada por la utilización de recursos de terceros (pasivos), una forma alterna de medir la rentabilidad de la empresa, consiste en analizar la razón de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

#### **4.2 Rentabilidad sobre el activo**

Este indicador permite conocer las ganancias que se obtienen con relación a la inversión en Activos, es decir, las utilidades que generan los recursos totales con los que cuenta el negocio. La fórmula es la que se presenta a continuación:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

#### **4.3 Rentabilidad sobre el capital**

Este índice señala la rentabilidad de la inversión de los dueños en el negocio. La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} \times 100$$

La utilización de las razones financieras para en el análisis de los estados financieros permite identificar en que medida la empresa solicitante contrae tantas obligaciones, que sus posibilidades de generación de recursos será insuficiente para cubrir sus adeudos, situación que podría llevarla a la insolvencia.

Nota: Es importante destacar que la empresa cuenta con formatos pre-establecidos en excel para el análisis de los estados financieros según la información arriba detallada; por lo tanto, únicamente será necesario utilizar dicha plantilla y aplicar un juicio crítico en el análisis de los valores que indique el análisis.

**EJEMPLO DE ANÁLISIS FINANCIERO A REALIZAR:**

**Comercializadora Vitallantas, S.A.**  
**Estado de Situación Financiera**  
**(En miles de quetzales)**

	<u>2010</u>	<u>%</u>	<u>2011</u>	<u>%</u>
<b>Activo</b>				
<b>Activo No Corriente</b>				
Activo Fijo Neto	12,600,000	47.3%	15,240,000	42.1%
Otros Activos	360,000	1.4%	1,285,462	3.6%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>12,960,000</b>		<b>16,525,462</b>	
<b>Activo Corriente</b>				
Inventarios	6,840,000	25.7%	8,640,000	23.9%
Cuentas por Cobrar	5,720,000	21.5%	8,800,000	24.3%
Efectivo y equivalentes de efectivo	1,140,000	4.3%	2,206,350	6.1%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>13,700,000</b>		<b>19,646,350</b>	
<b>Total Activo</b>	<b>26,660,000</b>		<b>36,171,812</b>	
<b>Patrimonio Neto y Pasivo</b>				
<b>Patrimonio Neto</b>				
Capital autorizado suscrito y pagado	7,200,000	27.0%	7,200,000	19.9%
Ganancias Acumuladas	5,640,000	21.2%	15,281,812	42.2%
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>12,840,000</b>		<b>22,481,812</b>	
<b>Pasivo</b>				
<b>Pasivo No Corriente</b>				
Préstamo Largo Plazo	6,480,000	24.3%	6,480,000	17.9%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>6,480,000</b>		<b>6,480,000</b>	
<b>Pasivo Corriente</b>				
Cuentas por Pagar	2,840,000	10.7%	3,550,000	9.8%
Impuestos por Pagar	3,180,000	11.9%	1,320,000	3.6%
Acreedores Varios	1,320,000	5.0%	2,340,000	6.5%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>7,340,000</b>		<b>7,210,000</b>	
<b>Total Patrimonio Neto y Pasivo</b>	<b>26,660,000</b>		<b>36,171,812</b>	

**Comercializadora Vitallantas, S.A.**  
**Estado de Resultados**  
**(En miles de quetzales)**

	<u>2010</u>	<u>%</u>	<u>2011</u>	<u>%</u>
Ingresos Ordinarios	84,404,171		95,536,979	113.2%
Costo de Ventas	-57,995,062	68.7%	-59,154,963	61.9%
<b>Margen Bruto</b>	<b>26,409,109</b>	<b>31.3%</b>	<b>36,382,016</b>	<b>38.1%</b>
Otros Ingresos	235,810	0.3%	240,526	0.3%
Gastos de Administración y Ventas	-21,989,225	26.1%	-22,648,902	23.7%
<b>Ganancia Antes de Impuesto</b>	<b>4,655,694</b>	<b>5.5%</b>	<b>13,973,641</b>	<b>14.6%</b>
Impuesto Sobre la Renta	-1,443,265	1.7%	-4,331,829	4.5%
<b>Ganancia después de Impuesto</b>	<b>3,212,429</b>	<b>3.8%</b>	<b>9,641,812</b>	<b>10.1%</b>

**RAZONES FINANCIERAS**

	<u>2010</u>	<u>2011</u>
<b>A) Liquidez</b>		
Razón Circulante	1.87	2.72
Prueba Ácida	0.93	1.53
<b>B) Utilización de Activos</b>		
Rotación de Activos	3.17	2.64
Rotación de Activos Fijos	6.70	6.27
Rotación de Inventarios	8.48	6.85
Días Inventario	43.05	53.31
Período Promedio de Cobro (PPC)	24.74	33.62
Compras	64,835,061.56	60,954,962.79
Período Promedio de Pago (PPP)	15.99	21.26
Ciclo de Conversión de Efectivo	51.80	65.67
<b>C) Utilización de Deuda</b>		
Deuda a Capital	107.63%	60.89%
Endeudamiento (Deuda a Activo)	51.84%	37.85%
Apalancamiento	2.08	1.61
<b>D) Rentabilidad</b>		
Margen Bruto	31.29%	38.08%
Margen de Operación (EBIT)	5.24%	14.37%
Margen Neto	3.81%	10.09%
Rentabilidad sobre Activos (ROI)	12.05%	26.66%
Rentabilidad sobre Capital (ROE)	25.02%	42.89%

### **Resultados del análisis**

El análisis de los estados financieros a través de las razones financieras descritas mostró que la situación de Comercializadora Vitallantas, S.A. es aceptable en cuanto a su negocio, liquidez, endeudamiento, eficiencia, operación y rendimiento; por lo que es viable la concesión de un crédito.

Las razones financieras para su correcta interpretación deben analizarse en forma global, aplicándolas siempre a estados financieros con cierre a la misma fecha, que hayan sido elaboradas sobre bases consistentes.

Una vez establecido que el cliente es sujeto de crédito, se entregará el expediente al gerente financiero administrativo para que él revise la evaluación realizada y decida el monto inicial del crédito que se le otorgará al cliente.



COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.

Páginas:  
01 de 03

PD-003

**Procedimiento para creación de un código para un cliente nuevo**

**Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza**

**Encargado:** Asistente de créditos II

**Objetivo:** Establecer los lineamientos para la creación del código de un cliente al cual se le concederá un crédito.

**Alcance:** Este procedimiento es de aplicación general para todos los créditos otorgados a clientes nuevos que previamente fueron precalificados y aprobados.

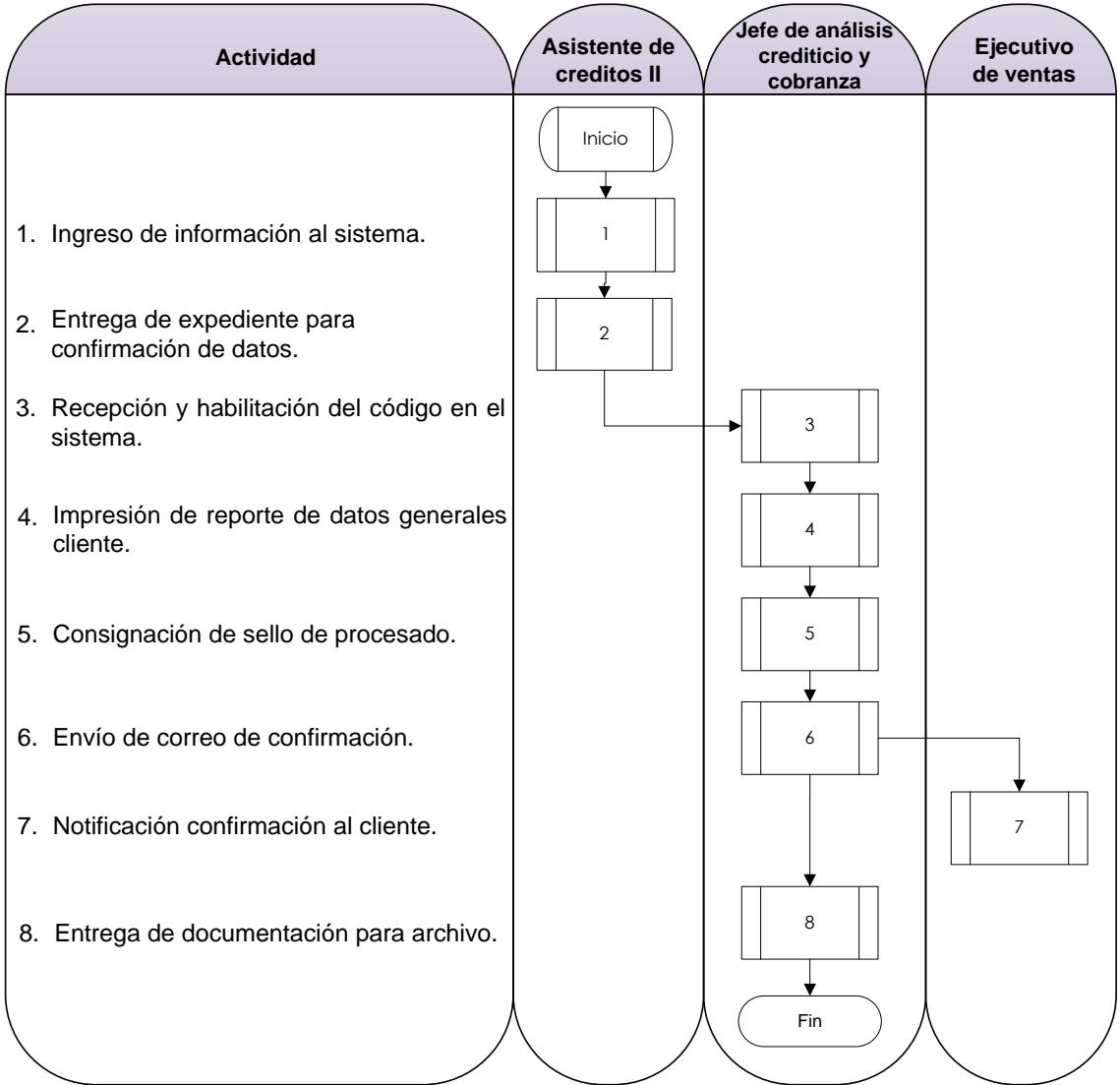
**Política:**

1. Se deberá adjuntar el expediente con la evaluación del perfil del cliente y documentación solicitada para iniciar el proceso de creación del código del cliente.
2. La aprobación de los códigos y alta en el sistema será responsabilidad exclusiva del jefe de análisis crediticio y cobranza.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
1.	Ingreso de información al sistema	Asistente de créditos II	17 minutos	Recibe el expediente y procede a ingresar los datos del cliente al sistema. El ingreso se realiza con las siguientes opciones: 1) Sistema, 2) Cuentas por cobrar, 3) Creación códigos, en dicha opción se ingresa el nombre, dirección, límite de crédito autorizado, a que segmento de la cartera será asignado y se graba la información con el botón guardar. El sistema generará un código y éste se anotara en el expediente del cliente.
2.	Entrega de expediente para confirmación de datos	Asistente de créditos II	10 minutos	Entrega del expediente con el número de cliente asignado en el sistema únicamente para confirmación de datos y autorización final al jefe de análisis crediticio y cobranza.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
3.	Recepción y habilitación de código en el sistema	Jefe de análisis crediticio y cobranza	7 minutos	Recibe el expediente y procede a ingresar al módulo de cuentas por cobrar para dar de alta al cliente en el sistema. Las opciones son: 1) Sistema, 2) Cuentas por cobrar, 3) Confirmación códigos de clientes, en ésta opción debe digitar el código del clientes y al verificar que la información coincide confirma el código y éste queda creado y asignado para su utilización, 4) El sistema despliega el mensaje "Código autorizado" y genera un archivo en formato PDF con los datos generales del código creado.
4.	Impresión de reporte con datos generales cliente	Jefe de análisis crediticio y cobranza	4 minutos	Envía a impresión el archivo con los datos generales del cliente luego de la confirmación de creación del código acuerdo al numeral anterior. Dicho reporte contiene los datos generales del cliente, tales como límite de crédito asignado, código de cliente, vigencia del crédito, etc., y la adjunta al expediente.
5.	Consignación del sello de procesado	Jefe de análisis crediticio y cobranza	2 minutos	Consigna el sello de procesado a todos los expediente para tener un control de la documentación que ya fue procesada.
6.	Envío de correo de confirmación	Jefe de análisis crediticio y cobranza	10 minutos	Confirma por medio de correo electrónico al vendedor con copia al asistente de créditos II que el cliente fue dado de alta en el sistema.
7.	Notificación confirmación al cliente	Ejecutivo de ventas	5 minutos	Recibe correo de confirmación y procede a informar al cliente, que fue aprobado y habilitado el código para el crédito solicitado.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
8.	Envío de documentación para archivo	Jefe de análisis crediticio y cobranza	5 minutos	Entrega de expediente procesado al asistente de créditos III para que proceda a realizar el archivo de la documentación (Ver procedimiento PD-006).







COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.

Páginas:  
01 de 02

PD-004

**Procedimiento para inactivar el código de un cliente**

**Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza**

**Encargado:** Asistente de créditos II

**Objetivo:** Establecer los lineamientos para inactivar el código de un cliente que no ha tenido movimiento por más de un año.

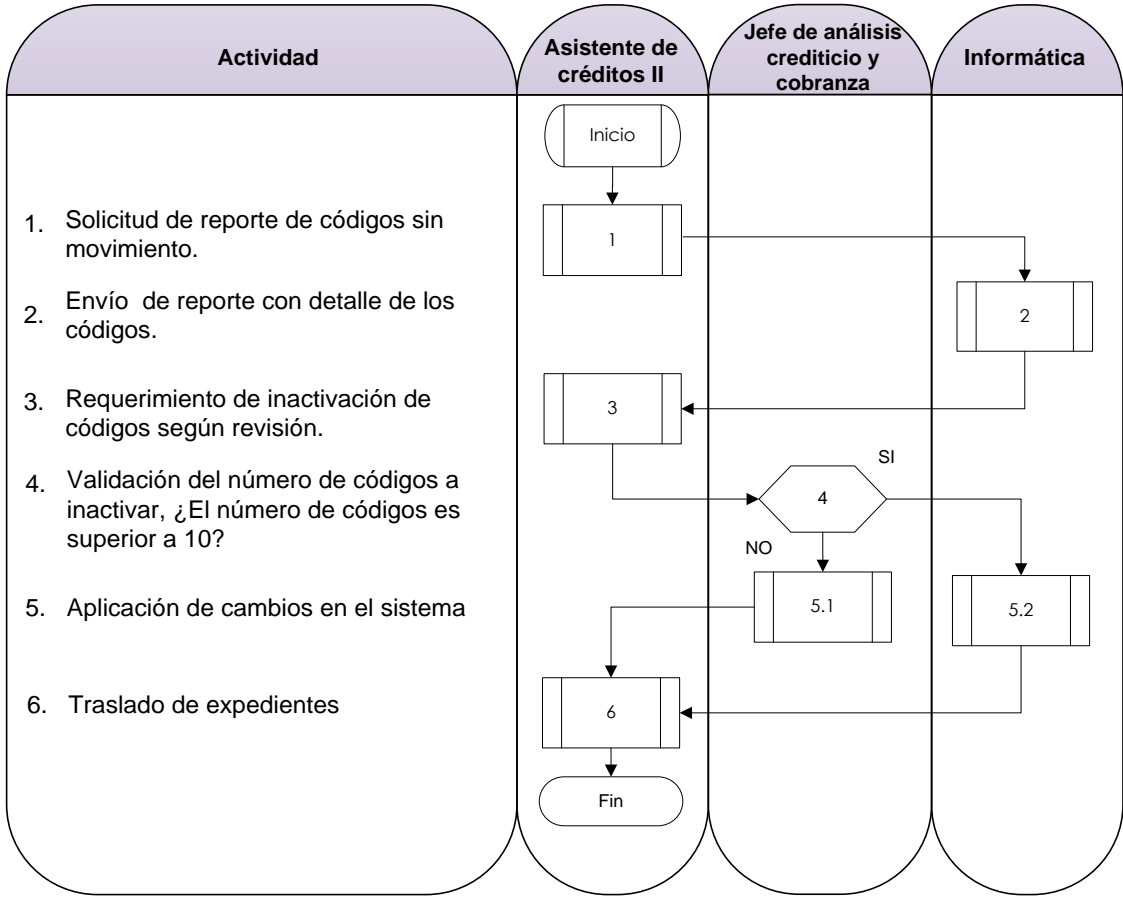
**Alcance:** Este procedimiento es de aplicación general para todos los códigos de clientes que no han tenido movimiento por más de un año.


**Política:**

1. El jefe de análisis crediticio y cobranza aprobará la inactivación de un código de cliente, que no haya tenido movimiento por más de un año.
2. El jefe de análisis crediticio y cobranza será quien aplique los cambios en el sistema para inactivar un código de cliente, o bien realizará solicitud a Informática para inactivaciones masivas.
3. Este proceso se llevará a cabo el mes de enero de cada año.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
1.	Solicitud de reporte	Asistente de créditos II	7 minutos	Solicita a Informática que genere un reporte de los clientes que tienen más de 12 meses sin movimiento en el sistema.
2.	Envío de reporte con detalle de los códigos	Informática	Variable	Genera reporte en el sistema y procede a enviar el reporte de clientes que según estatus en el sistema no han tenido movimiento en los últimos 12 meses.
3.	Solicitud de inactivación de códigos	Asistente de créditos II	20 minutos	Solicita a través de correo electrónico al jefe de análisis crediticio y cobranza la inactivación de códigos de clientes sin movimiento luego de verificar que efectivamente no hayan tenido actividad según el detalle de códigos remitido por informática.

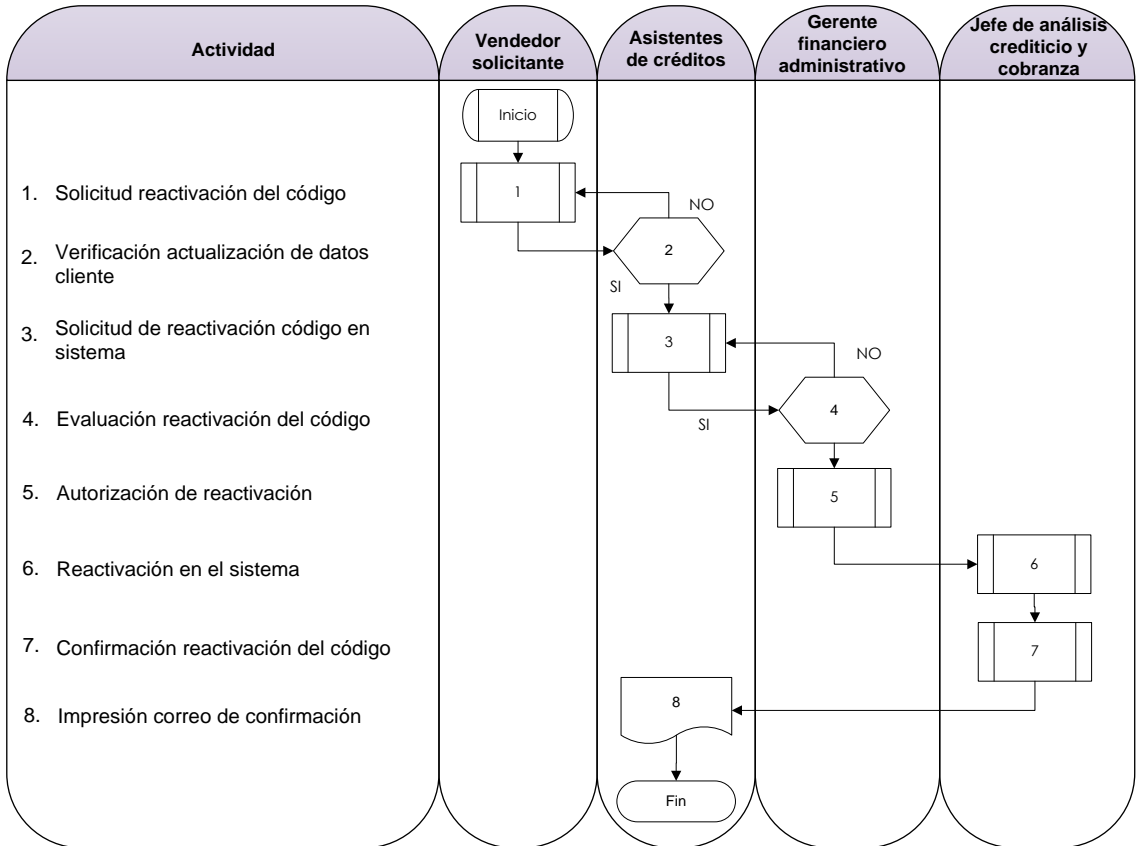
No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
4.	Validación del número de códigos	Jefe de análisis crediticio y cobranza	5 minutos	Recibe correo electrónico con el detalle de los clientes que se inactivarán; según el número de códigos descritos en el reporte enviado por informática; determinará si aplica él mismo la inactivación en el sistema o si solicita la inactivación masiva a informática.
5.1.	Inactivación de códigos	Jefe de análisis crediticio y cobranza	16 minutos	Si la inactivación es para menos de 10 códigos, aplica los cambios en el sistema ingresando a las opciones: 1) Sistema, 2) Cuentas por cobrar, 3) Inactivación Códigos de clientes, 4) En la casilla "Número de cliente", ingresa el número de cliente inactivar y el sistema desplegara toda la información del mismo, 5) Selecciona la opción "inactivar" y 6) Guardar, el sistema desplegará el mensaje "Código inactivo". Si el número de códigos a inactivar es superior a 10 códigos solicita inactivación masiva a través de correo electrónico al departamento de informática con copia al asistente de créditos II.
5.2	Aplicación de cambios en el sistema	Informática	Variable	Aplica las inactivaciones masivas a todos los clientes previamente solicitados por el jefe de análisis crediticio y cobranza y notificado a los interesados.
6.	Traslado de expedientes	Asistente de créditos II	5 minutos	Traslada los expedientes de los clientes inactivos al asistente de créditos III para su registro en el archivo muerto.



		<b>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.</b>		<b>Páginas:</b> 01 de 03
				<b>PD-005</b>
<b>Procedimiento para reactivar el código de un cliente</b>				
<b>Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza</b>			<b>Encargado:</b> Asistente de créditos I, II y III.	
<b>Objetivo:</b>	Establecer los lineamientos para la reactivación del código de un cliente que había sido desactivado y al cual se le venderá nuevamente al crédito.			
<b>Alcance:</b>	Este procedimiento es de aplicación general para todos los códigos de clientes que deban reactivarse derivado del reinicio de relaciones comerciales con el cliente			
<b>Política:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se deberá adjuntar el expediente con la actualización de la documentación del perfil del cliente.</li> <li>2. La aprobación de una reactivación requiere la anuencia de la gerencia financiera para asegurar que se ésta vigente la concesión del crédito al cliente.</li> <li>3. El jefe de análisis crediticio y cobranza aplicará los cambios en el sistema de la compañía.</li> </ol>			
No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
1.	Solicitud reactivación de código	Vendedor solicitante	Variable	El vendedor interesado solicitará a través de correo electrónico al asistente de créditos que corresponda, la reactivación del código de cliente que se muestra inhabilitado, adjuntando la actualización de datos del cliente.
2.	Verificación actualización	Asistentes de créditos	6 minutos	Verificará si ha pasado más de un año desde el último movimiento y si es necesario que se realice en análisis financiero que indica el procedimiento No. 2 arriba descrito. Cualquiera de las dos opciones será necesaria para confirmar que sigue vigente la viabilidad de la concesión de crédito al cliente solicitante.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
3.	Solicitud reactivación código en sistema	Asistentes de créditos	10 minutos	Solicitará a través de correo electrónico la reactivación del código al gerente financiero administrativo con copia al jefe de departamento en el cual expondrá las razones por las cuales solicita reactivar el código, tales como "Inactivación equivocada", "Nuevas compras asignadas al cliente sin que se haya cumplido un año de la última transacción", etc.
4.	Evaluación de la solicitud	Gerente financiero administrativo	15 minutos	Evalúa si procede la habilitación del código de acuerdo a lo expuesto en el correo electrónico. De no aplicar o requerir información adicional se informara al asistente de créditos solicitante.
5.	Autorización de reactivación	Gerente financiero administrativo	5 minutos	Si procede la reactivación se enviará correo electrónico al jefe de análisis crediticio y cobranza para que habilite nuevamente al cliente en el sistema.
6.	Reactivación en el sistema	Jefe de análisis crediticio y cobranza	10 minutos	Recibe mail y habilita nuevamente el código del cliente en el sistema, a través de los siguientes pasos: 1) Sistema, 2) Cuentas por cobrar, 3) Activación códigos de clientes, 4) En la casilla "Número de cliente", ingresa el código del cliente a activar y presionar el botón guardar. El sistema automáticamente muestra el mensaje "Cliente activo".
7.	Confirmación reactivación del código	Jefe de análisis crediticio y cobranza	5 minutos	Confirma a través de correo electrónico al gerente financiero administrativo con copia al asistente de créditos solicitante en el cual notifica que el código del cliente inhabilitado ha sido nuevamente reactivado.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
8.	Impresión de correo confirmación	Asistente de créditos solicitante	5 minutos	Recibe correo electrónico de confirmación sobre la reactivación del código del cliente que se solicitó e imprime correo y lo adjunta al expediente.





COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.

Páginas:  
01 de 02

PD-006

**Procedimiento para el archivo de los expedientes de solicitud de crédito**

**Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza**

**Encargado:** Asistente de créditos III

**Objetivo:** Establecer los lineamientos para asegurar el adecuado resguardo de los expedientes de la cartera de clientes al crédito de la empresa Comercializadora de Llantas.

**Alcance:** Este procedimiento es de aplicación general para todos los expedientes de clientes a los cuales se les otorgo crédito.

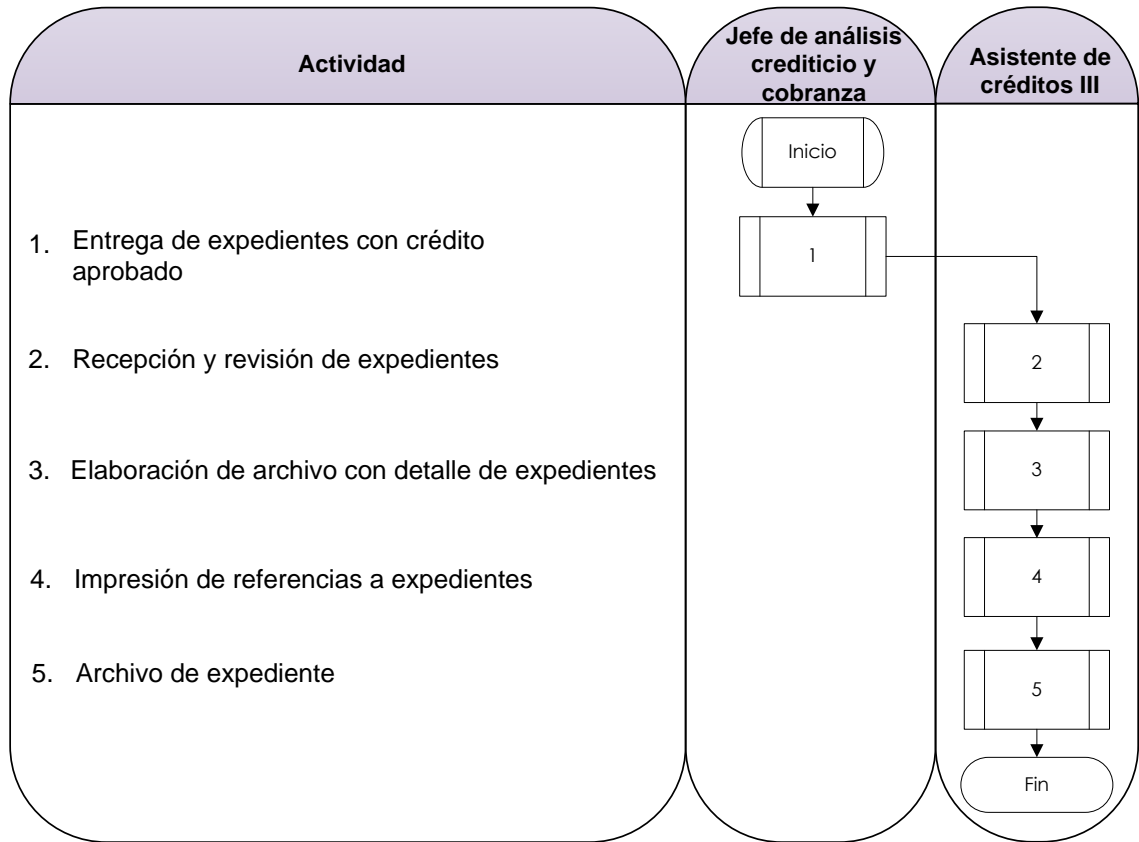
**Política:**


1. El asistente de créditos III será el responsable de realizar la labor de archivo de la documentación procesada dentro del departamento.
2. Deberá llevarse un listado detallado de los expedientes que han sido archivados y la fecha en la cual fueron incluidos.
3. Únicamente el personal del departamento de análisis crediticio y cobranza, tendrá acceso al archivo que contiene los expedientes.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
1.	Entrega de expedientes con crédito aprobado	Jefe de análisis crediticio y cobranza	5 minutos	Entrega los expedientes de clientes con créditos aprobados al asistente de créditos III.
2.	Recepción y revisión de expedientes	Asistente de créditos III	10 minutos	Recibe los expedientes procesados por el jefe de análisis crediticio y cobranza y verifica que los mismos estén completos (Que contenga la hoja de ingreso del nuevo código al sistema de cuentas por cobrar firmada por el jefe de análisis crediticio y cobranza y que la solicitud de crédito este firmada por el gerente financiero administrativo).
3.	Elaboración archivo con detalle de expedientes	Asistente de créditos III	15 minutos	Realiza archivo que contiene el detalle de los expedientes que se archivarán.

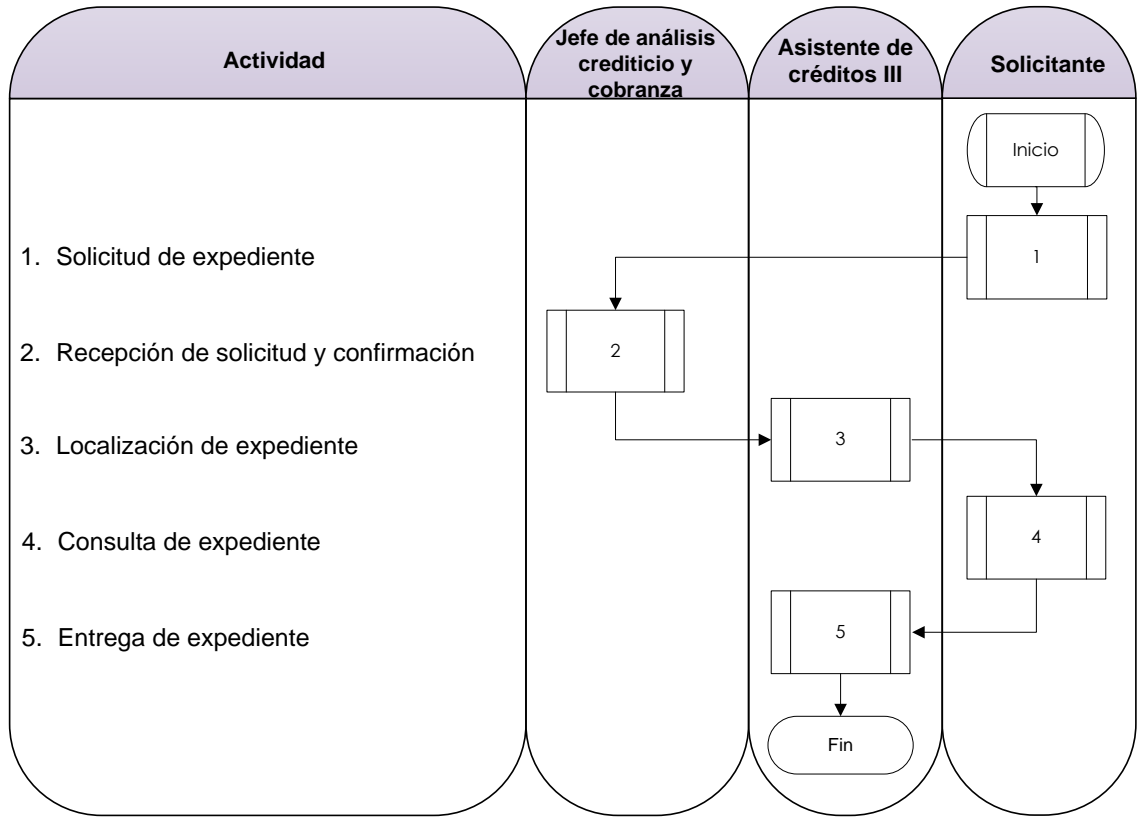



No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
4.	Impresión de referencias a expediente	Asistente de créditos III	15 minutos	Adjunta al expediente una impresión del correo electrónico en el cual se le confirmó al ejecutivo de ventas los aspectos generales de la autorización del crédito.
5.	Archivo de expediente	Asistente de créditos III	5 minutos	Guarda el expediente del cliente en un archivo con llave al que sólo tienen acceso los miembros del departamento de análisis crediticio y cobranza.



	<b>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.</b>			<b>Páginas:</b> 01 de 02
				<b>PD-007</b>
<b>Procedimiento para custodia y control de expedientes de clientes con línea de crédito autorizada</b>				
<b>Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza</b>			<b>Encargado:</b> Asistente de créditos III	
<b>Objetivo:</b>	Establecer los lineamientos para la adecuada custodia y control de los expedientes con línea de crédito autorizada por el departamento de análisis crediticio y cobranza de la empresa comercializadora de llantas.			
<b>Alcance:</b>	Este procedimiento es de aplicación general para el personal que requiere tener acceso a alguno de los expedientes de clientes con línea de créditos autorizada.			
<b>Política:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si alguien ajeno al departamento de análisis crediticio y cobranza y requiere el expediente de un cliente, deberá de enviar correo electrónico al jefe de análisis crediticio y cobranza expresando el motivo por el cual necesita el expediente del cliente y éste podrá ser revisado dentro del departamento y en presencia del asistente de créditos III.</li> <li>2. El jefe de análisis crediticio y cobranza y el asistente de créditos III tendrá a su cargo la custodia de las llaves del archivo que contiene los expedientes de los clientes.</li> <li>3. Se realizará una depuración anual de los expedientes de los distintos clientes, eliminando los que han sido cerrados o han quedado sin movimiento.</li> </ol>			
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Descripción</b>
1.	Solicitud de expediente	Solicitante	5 minutos	Envía correo electrónico solicitando el expediente de un cliente previamente archivado por el asistente de créditos III.
2.	Recepción de solicitud y confirmación	Jefe de análisis crediticio y cobranza	6 minutos	Según correo electrónico de solicitud, requiere al asistente de créditos III proporcionar el expediente indicado.
3.	Localización de expediente	Asistente de créditos III	5 minutos	Localiza el expediente y notifica el día y hora que estará disponible.
4.	Consulta de expediente	Solicitante	Variable	Recibe expediente y valida la información en conjunto con el asistente de créditos.

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Descripción</b>
5.	Archivo de Expediente	Asistente de créditos II	5 minutos	Archiva nuevamente expediente.

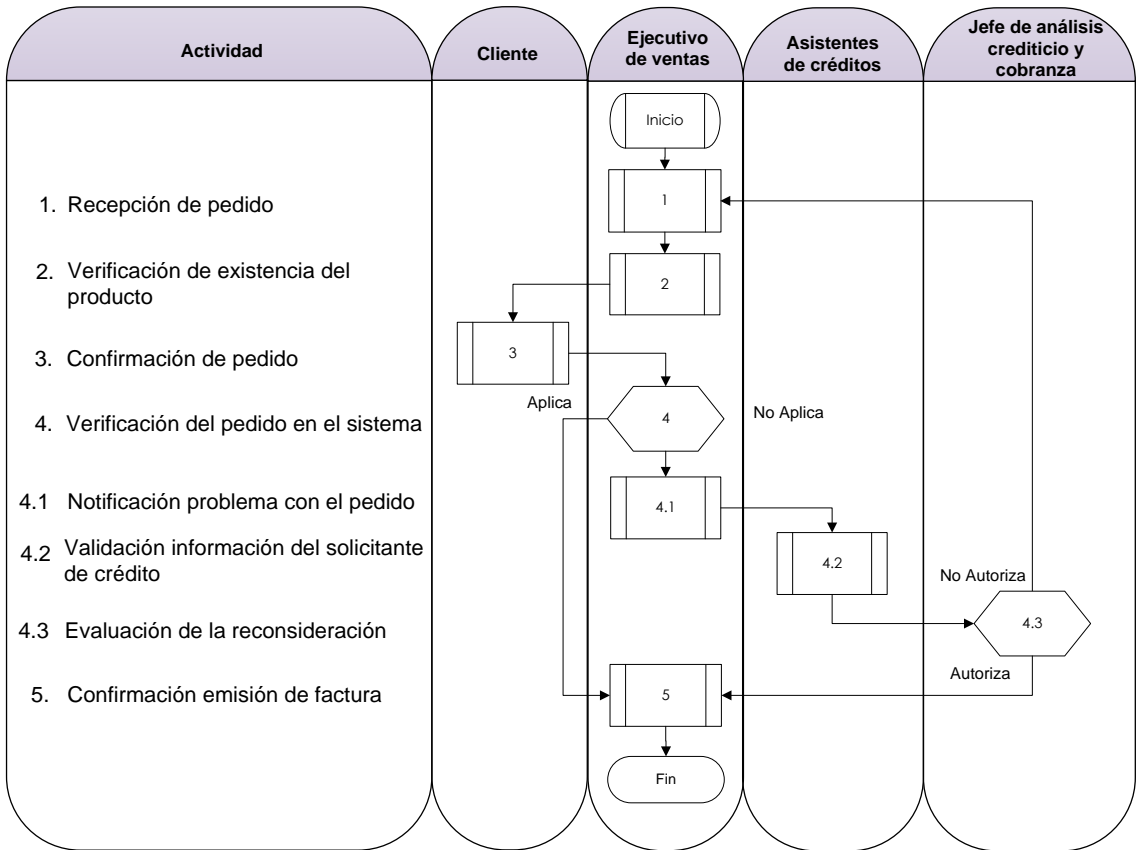


8.2 Ventas al crédito				
		<b>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.</b>		<b>Páginas:</b> 01 de 03
				<b>PD-008</b>
Procedimiento liberación de pedidos por ventas al crédito				
<b>Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza</b>			<b>Encargado:</b> Asistentes de créditos I, II y III.	
<b>Objetivo:</b>	Establecer los lineamientos para la liberación de ventas al crédito con el objetivo de verificar que los pedidos tengan las autorizaciones necesarias para facturarse.			
<b>Alcance:</b>	Detallar el procedimiento a seguir al momento de liberar un pedido para su facturación.			
<b>Política:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El departamento de análisis crediticio y cobranza tiene la responsabilidad de validar que los pedidos por despachar por el departamento de ventas reúnan las condiciones necesarias previas a la autorización de despacho.</li> <li>2. En caso el pedido tuviera condiciones fuera de las establecidas en el sistema deberá ser enviado para reconsideración con el jefe de análisis crediticio y cobranza quien dará el visto bueno para procesar.</li> <li>3. Los clientes que tienen bloqueado su código por haber sido calificado como “difícil de recuperar” serán objeto de un análisis pormenorizado por parte del jefe de análisis crediticio y cobranza en conjunto con el gerente financiero administrativo en función de condiciones puntuales y liberarán o retendrán el pedido con base al acuerdo que ellos tengan.</li> <li>4. Si las condiciones del despacho no son favorables por límite de crédito utilizado el jefe de análisis crediticio y cobranza podrá solicitar que el cliente primero cancele los impagos para poder realizar el desbloqueo del pedido.</li> </ol>			
No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
1.	Recepción de pedido	Ejecutivo de ventas	Variable	Recibe el pedido del cliente por teléfono, correo electrónico o de manera personal en las salas de ventas.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
2.	Verificación de existencia del producto	Ejecutivo de ventas	Variable	Verifica que exista disponibilidad del producto que están solicitando y adicionalmente confirma el precio del mismo, para entregar la cotización al cliente. La confirmación se realiza con las siguientes opciones: 1) Sistema, 2) Inventarios, 3) Consulta producto disponible para la venta, 4) En la casilla "Código", debe ingresar el código del producto del cual se quiere consultar la existencia, 5) Sino se conoce el código se puede ingresar entre comillas (" ") el nombre del producto a consultar, 6) El sistema desplegara el producto indicando número de unidades disponibles y el precio de venta del mismo. Envía cotización al cliente
3.	Confirmación pedido	Cliente	Variable	Confirma pedido de acuerdo a notificación del ejecutivo de ventas.
4.	Verificación de pedido en el sistema	Ejecutivo de ventas	Variable	Ingresa el pedido del cliente en el sistema, de la siguiente manera: 1) Sistema, 2) Ventas, 3) Ingreso pedidos, 4) Ingresar en las casillas respectivas: 4.1) Código del cliente y éste desplegara toda la información del mismo, 4.2) Código del producto que ha sido requerido y cantidad del producto a comprar, 5) Confirma que el número de unidades, precio y valor total concuerden con lo autorizado, 6) Click en el botón "Guardar pedido", 7) El sistema genera un número de pedido si es que durante el proceso no hubieron problemas con la validación automática que realiza el sistema del código del cliente y crédito disponible para ventas al crédito.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
				El sistema valida si hay crédito disponible y por ende permite la facturación o bien genera un aviso indicando que el cliente está bloqueado, si no tiene crédito disponible, etc.
4.1	Notificación problema pedido	Ejecutivo de ventas	Variable	Si el cliente tiene problemas se comunica con el asistente de créditos a cargo del cliente para que lo apoye en solucionar el problema.
4.2	Validación información solicitante del crédito	Asistentes de créditos	15 minutos	Verifica si el cliente está al día en sus pagos, si sobrepaso el límite de crédito autorizado o si hay algún otro problema con la cuenta. Si el cliente sobrepaso el límite de crédito o no tiene más de 10 días de atraso en pago, el asistente solicitará la liberación temporal del código del cliente al jefe de análisis crediticio y cobranza.
4.3	Evaluación de la reconsideración	Jefe de análisis crediticio y cobranza	Variable	Con base al conocimiento del negocio y manejo de crédito por parte del cliente el jefe de análisis crediticio y cobranza podrá autorizar la liberación del pedido, permitiendo extender transitoriamente su límite de crédito. Confirma a través de correo electrónico al asistente de créditos correspondiente con copia al ejecutivo de ventas sobre la autorización o rechazo de liberación.
5.	Confirmación emisión de factura	Ejecutivo de ventas	Variable	Al solventar el problema con el pedido solicita que el departamento de facturación emita la factura por la venta para posteriormente entregar el producto.







COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.

Páginas:  
01 de 02

PD-009

**Procedimiento para recepción de facturas por ventas al crédito para cobro**

**Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza**

**Encargado:** Asistente de créditos I

**Objetivo:**

Establecer los lineamientos para la recepción de facturas por ventas al crédito para realizar proceso de cobro.

**Alcance:**

El procedimiento de entrega de facturas por ventas realizadas al crédito será realizado por los ejecutivos de ventas y facturadoras quienes trasladarán las facturas al departamento de análisis crediticio y cobranza.

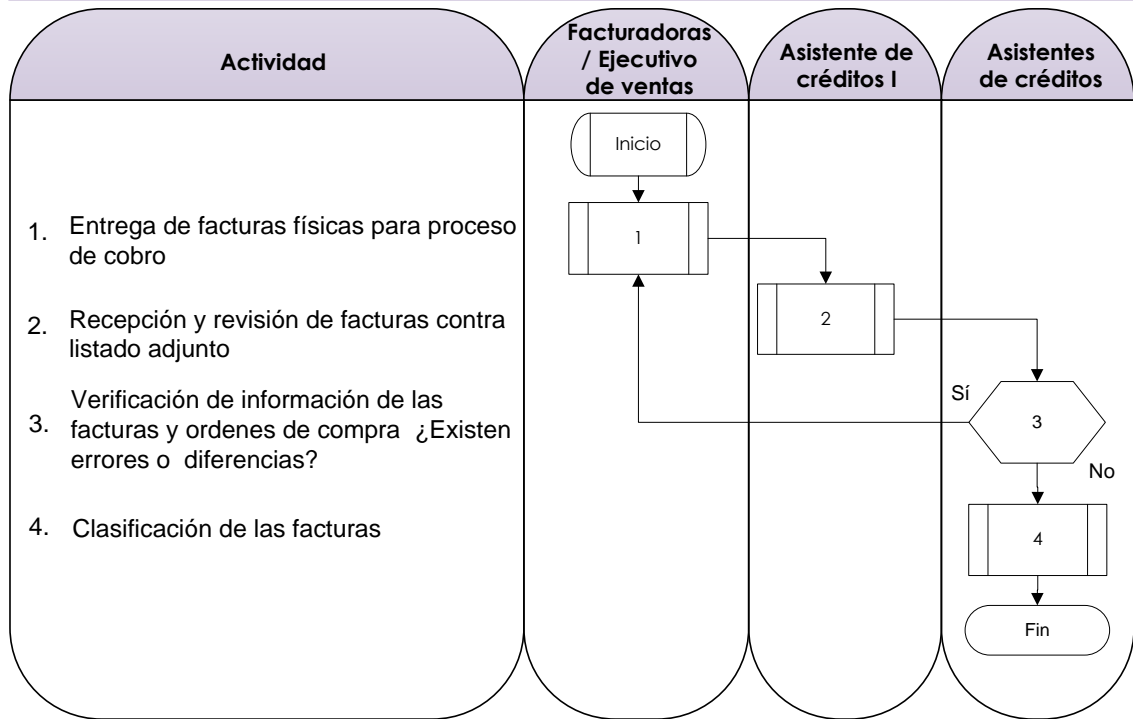
**Política:**

1. El proceso de entrega de facturas por ventas al crédito se realiza un día después de la venta.
2. Los asistentes de créditos revisarán el lunes de cada semana su cartera para verificar que tengan en su poder todas las facturas por ventas al crédito pendientes de cobrar.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
1.	Entrega de facturas físicas para proceso de cobro	Facturadora y ejecutivos de ventas	Variable	La totalidad de las facturas originales con su orden de compra y cotización son entregadas por los ejecutivos de ventas y/o facturadoras acompañados de un listado impreso; los mismos son entregados al asistente de créditos I, quien centraliza la recepción de las facturas por ventas al crédito.
2.	Recepción y revisión de facturas contra listado adjunto	Asistente de créditos I	10 minutos	Valida que las facturas recibidas correspondan al listado adjunto y que estén completas; posteriormente entrega las facturas a cada asistente de créditos dependiendo del segmento que cada uno tiene a su cargo.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
3.	Revisión datos de facturas	Asistentes de créditos	10 minutos	Validan que la documentación recibida corresponda al segmento de clientes que administran y que los datos consignados en las facturas sean los correctos, adicionalmente se valida que la información consignada en la orden de compra sea la misma de la factura. Si existiera alguna con algún dato erróneo o faltara la orden de compra, se devuelve el documento para que se proceda con la re-facturación.
4.	Clasificación de facturas	Asistentes de créditos	15 minutos	Ordenan las facturas por nombre del cliente y las resguardarán para posteriormente colocarlas en la ruta para emisión de contraseña, si el cliente no emite contraseña realizarán llamadas según corresponda.

**Flujograma del proceso para recepción de facturas por ventas al crédito para cobro** **FG-009**





COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.

Páginas:  
01 de 02

PD-010

**Procedimiento para programación de cobros por ventas al crédito**

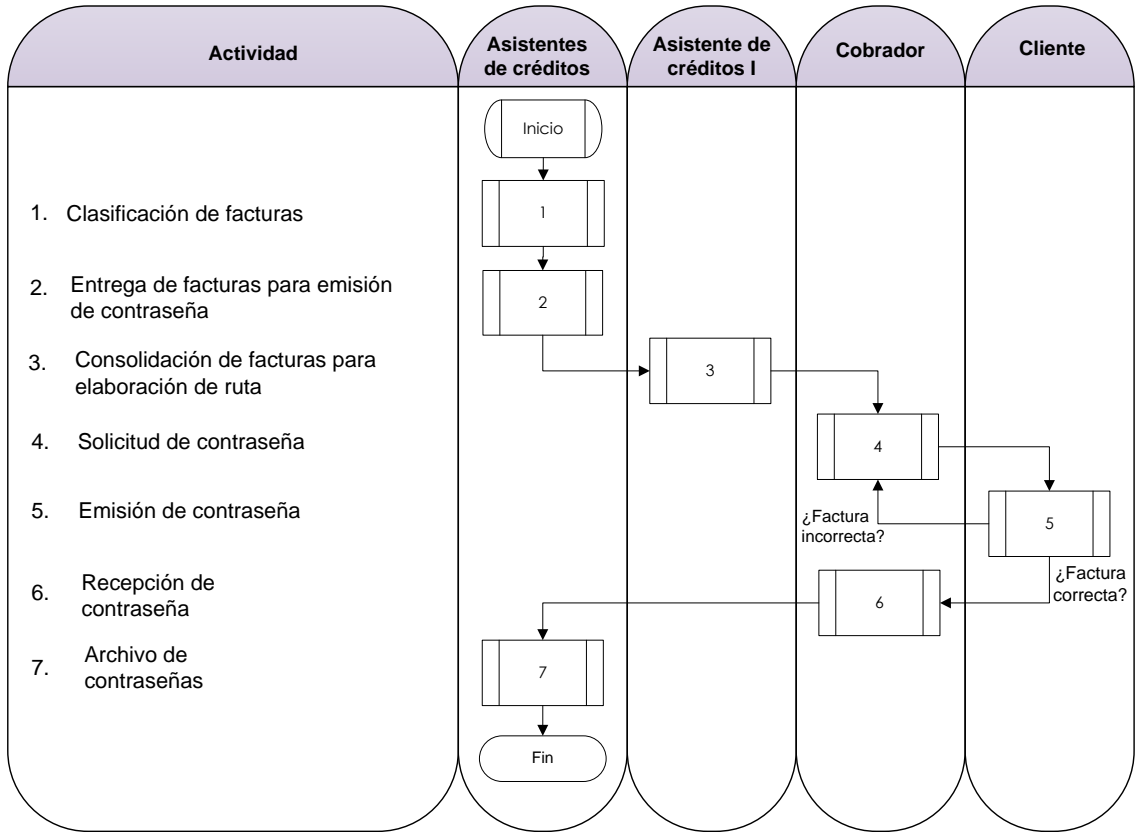
**Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza**


**Encargado:** Asistentes de créditos I, II y III.

<b>Objetivo:</b>	Establecer los lineamientos para programar los cobros a los clientes a través de la entrega de contraseñas o confirmaciones vía telefónica para proceder posteriormente al cobro respectivo.
<b>Alcance:</b>	Los asistentes de créditos I, II y III programarán la fecha en la cual será realizado el cobro con base a la recepción de contraseñas y confirmaciones de pago a través de llamadas telefónicas.
<b>Política:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los asistentes de créditos verificarán que tengan en su poder todas las facturas por ventas al crédito y definirán con base al conocimiento de sus clientes y formas de hacer negocio, quienes entregan contraseña y con quienes únicamente pagan al llamar para confirmar el cobro posterior a la entrega de la factura.</li> <li>2. Los asistentes de créditos tendrán a su cargo el archivo de las contraseñas según corresponda, de acuerdo a la segmentación de la cartera de clientes.</li> <li>3. Los cobradores serán los responsables de solicitar la entrega de contraseñas de las facturas pendientes de cobro, con los clientes que proceda.</li> </ol>

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
1.	Clasificación de facturas	Asistentes de créditos	Variable	Cada asistente de créditos y cobros de acuerdo a la cartera que administra verificará que clientes emiten contraseña y a cuales se les entrega la factura original y posteriormente son contactados vía teléfono para confirmar fecha de pago con base a los días de crédito otorgados.
2.	Entrega de facturas para contraseña	Asistentes de créditos	10 minutos	Entregan facturas para emisión de contraseña al asistente de créditos I para que este las incluya en la ruta de los cobradores.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
3.	Consolidación de facturas para elaboración de ruta	Asistente de créditos I	12 minutos	Consolida el detalle de los clientes reportados por los asistentes de créditos y los incluye en la ruta para solicitud de contraseña.
4.	Solicitud de contraseña	Cobrador	Variable	Entrega copia de factura a clientes y solicita la entrega de contraseña.
5.	Emisión de contraseña	Cliente	Variable	Recibe factura original y si todo está correcto la procesa y emite contraseña sino la regresa para corrección o re-facturación. En caso el cliente no entregue contraseña de cobro se pedirá que selle una copia de la factura como "Recibida" para que posteriormente se pregunte por la fecha de pago.
6.	Recepción de contraseña	Cobrador	Variable	Recibe la contraseña de cobro y/o copia sellada o la factura devuelta con la solicitud de modificaciones del cliente.
7.	Archivo de contraseñas	Asistente de créditos	15 minutos	Recibe la contraseña de cobro y/o copia sellada para archivo y posterior cobro de la factura o bien verifica los campos a corregir para poder trasladarla al área de facturación.



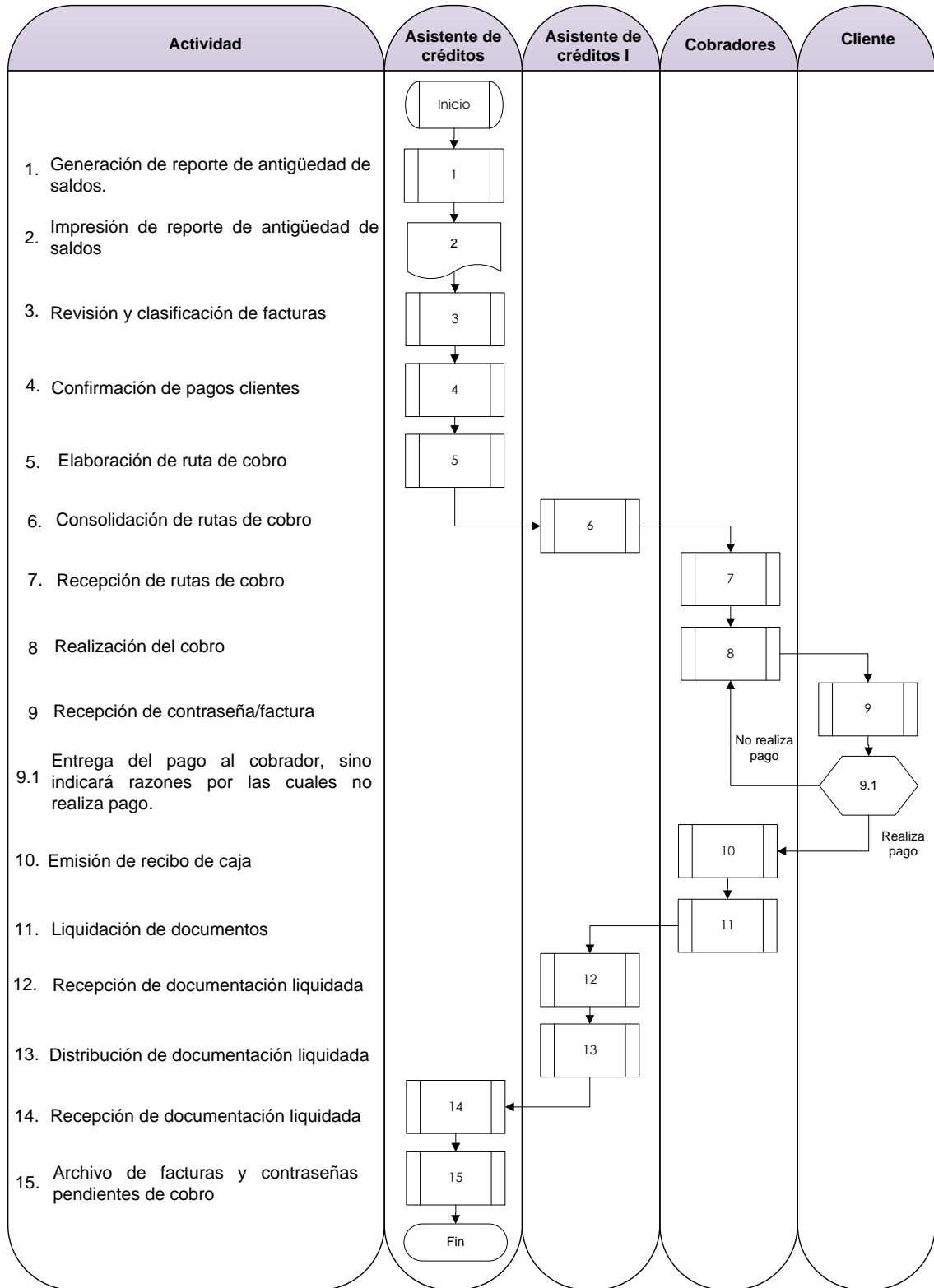
8.3 Recuperación de la cartera				
		COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.		Páginas: 01 de 04
				PD-011
Procedimiento para proceso de cobro por las ventas al crédito				
Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza			Encargado: Asistentes de créditos	
<b>Objetivo:</b>	Establecer los lineamientos para la definición del proceso de cobro de acuerdo a la fecha programada previamente en la programación de cobros.			
<b>Alcance:</b>	Este procedimiento aplica la definición de la ruta diaria de cobro de acuerdo a las fechas programadas previamente.			
<b>Política:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diariamente cada uno de los asistentes de créditos imprimirá el reporte de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar del segmento de la cartera de créditos que administra y de acuerdo al vencimiento de los pagos contactará a los clientes que le informen sobre pagos para sus facturas pendientes y elaborara la ruta de cobro para el día siguiente</li> <li>2. El asistente de créditos I hará la concatenación de las rutas de cobro para entregar a cada cobrador.</li> <li>3. Cada cobrador recibirá su ruta de cobro impresa con el detalle de cada una de las visitas que deberá realizar durante el día.</li> <li>4. Cada día al finalizar la ruta de cobro los cobradores liquidarán su ruta con el asistente de créditos I los respectivos documentos y cheques recibidos para que los mismos sean procesados.</li> </ol>			
No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
1.	Generación de reporte antigüedad de saldos	Asistentes de créditos	Variable	Generan reporte de antigüedad de saldos en el módulo de cuentas por cobrar de acuerdo a la cartera o segmento asignado. El reporte se genera e imprime en: 1) Sistema, 2) Cuentas por cobrar, 3) Análisis de antigüedad de saldos, 4) Análisis de antigüedad de saldos por segmentos.




No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
				5) Seguidamente el sistema muestra una casilla para colocar la letra del segmento de cartera que tiene asignado el asistente de créditos de la siguiente manera: Segmento A (Ingenios y gobierno), Segmento B (vendedores central), Segmento C (centros de servicio y mayoreo), 6) Al elegir la letra que corresponde se presiona "enter" y el sistema solicitará el rango de días del cual se realizará la impresión y posteriormente desplegará el análisis de antigüedad de saldos del segmento seleccionado.
2.	Impresión reporte de antigüedad de saldos	Asistentes de créditos	15 minutos	Posteriormente se envía a impresión el reporte de antigüedad de saldos al seleccionar el icono de impresora que aparece en la esquina superior derecha del sistema.
3.	Revisión y clasificación de facturas	Asistentes de créditos	Variable	Revisión de las facturas que han vencido de acuerdo al tiempo de crédito otorgado a cada cliente y se buscan las copias de facturas selladas (para clientes que no emiten contraseña) y contraseñas respectivas que serán entregadas al cliente para realizar el cobro respectivo.
4.	Confirmación de pagos clientes	Asistente de créditos	Variable	Cada asistente de créditos de acuerdo al conocimiento de los clientes a su cargo y del negocio definirá con quienes debe confirmar si el pago ya está disponible para incluirlo en la ruta de cobro y con cuales únicamente es necesario respetar la fecha de contraseña.


No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
5.	Elaboración ruta de cobro	Asistentes de créditos	Variable	Cada asistente de créditos elabora en excel la ruta de cobro de su cartera con base al análisis de antigüedad de saldos, contraseñas y confirmaciones realizadas.
6.	Consolidación de ruta de cobro	Asistente de créditos I	12 minutos	Consolida las rutas de cobros de los otros dos asistentes y la de su posición para distribuir las entre los dos cobradores existentes, para el día siguiente.
7.	Recepción de ruta de cobro	Cobradores	10 minutos	Reciben ruta de cobro la cual contiene el detalle de los clientes que serán visitados.
8.	Realización del cobro	Cobradores	Variable	De acuerdo al listado entregado por el asistente de créditos I procede a efectuar los cobros a los clientes descritos en el mismo.
9.	Recepción de contraseña/ factura	Cliente	Variable	Recibe contraseña y/o copia de factura de acuerdo con el pago programado previamente.
9.1	Entrega de pago al cobrador	Cliente	Variable	Entrega cheque con referencia al pago pendiente o indica que realizó pago por medio de transferencia; de no contar con el pago indicará las razones por las cuales no se realizará el pago.
10.	Emisión de recibo de caja	Cobradores	5 minutos	Al recibir el pago del cliente emitirá recibo de caja manual como constancia del pago recibido. (ver páginas de la 151 a la 153)
11.	Liquidación de documentos	Cobradores	1 hora	Ese mismo día en la tarde los cobradores liquidan los documentos recibidos al asistente de créditos I de acuerdo al listado entregado.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
12.	Recepción de documentación liquidada	Asistente de créditos I	30 minutos	Recibe cheques, comprobantes de pago y sus respectivos recibos de caja; también recibirá las contraseñas y/o copias de facturas por los pagos que no pudieron ser cobrados con base a la ruta de cobro proporcionada para el día.
13.	Distribución de documentación liquidada	Asistente de créditos I	30 minutos	Posterior a la recepción de la documentación liquidada por los cobradores entrega a cada asistente de créditos la documentación relacionada con el cobro de la cartera administrada; adicionalmente trasladará comentarios sobre problemas con el cobro, con una copia de la ruta de cobro del mensajero.
14.	Recepción de documentación liquidada	Asistentes de créditos	15 minutos	De acuerdo a la documentación entregada por el asistente de créditos I realizan cuadro de los documentos recibidos y cotejan contra sus respectivos registros.
15.	Archivo de facturas y contraseñas pendientes de cobro	Asistentes de créditos	15 minutos	Archivan copias de facturas y contraseñas no cobradas para realizar el seguimiento posterior de las mismas.



### Formato del recibo de caja manual

 EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.		 EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.	
CODIGO		ENTREGA AL CLIENTE	
Recibo de caja No.		Recibo de caja No.	
Nombre del Cliente:		Nombre del Cliente:	
Código del Cliente:		Código del Cliente:	
Forma de Pago: Cheque ( ) Efectivo ( ) Transferencia ( )		Forma de Pago: Cheque ( ) Efectivo ( ) Transferencia ( )	
Descripción del pago:		Descripción del pago:	
Total:		Total:	
_____ de _____ de _____		_____ de _____ de _____	
Eaborado por: _____		Eaborado por: _____	
(f) _____		(f) _____	

	<b>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.</b>	<b>PDLN-2</b>
		<b>HP: DRC</b>
		<b>FECHA: 26/11/12</b>
		<b>RP: HLGE</b>
<b>FECHA: 27/11/12</b>		
<b>Procedimiento de llenado del recibo de caja manual</b>		
<b>Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza</b>		
<p>El recibo de caja manual se emite como un comprobante del pago entregado por el cliente al momento del cobro, el mismo está compuesto de dos secciones que deberán llenarse con la misma información; la primera sección corresponde al codo que permanecerá adherido al talonario y servirá como control de los recibos de caja emitidos y la segunda sección que se entrega al cliente como evidencia que su pago ha sido recibido.</p> <p>A continuación se detalla el contenido y la forma correcta en la que deberá ser llenado el recibo de caja manual:</p>		
<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Descripción</b>
<b>Codo recibo de caja</b>		
1.	<b>Recibo de caja manual número</b>	Colocar el número de recibo de caja de acuerdo al último recibo emitido.
2.	<b>Nombre del cliente</b>	Anotar el nombre del cliente que se le está emitiendo el recibo.
3.	<b>Código del cliente</b>	Se colocara el código del cliente que tiene asignado en la cartera de créditos.
4.	<b>Forma de pago</b>	Se selecciona si el pago realizado por el cliente es realizado en efectivo, cheque o bien transferencia de fondos.
5.	<b>Descripción del pago</b>	Se describe la forma de pago con la que el cliente realiza el abono; si es con cheque se anotará el número de cheque y banco emisor, si es transferencia se anotará el número de referencia.
6.	<b>Descripción de facturas a cancelar</b>	Se anotará los datos de las facturas que se están cancelando.
7.	<b>Monto</b>	Colocar el monto de cada una de las facturas que se cancelan.
8.	<b>Total</b>	Escribir la sumatoria total de todas las facturas que se están cancelando.
9.	<b>Fecha</b>	Se escribirá la fecha en la que se está emitiendo el recibo de caja manual.

No.	Contenido	Descripción
10.	<b>Elaborado por</b>	Anotar el nombre de la persona que está extendiendo el recibo de caja manual.
11.	<b>Firma</b>	Se colocara la firma de la persona que está extendiendo el recibo de caja manual.
<b>Comprobante al cliente del recibo de caja</b>		
12.	<b>Recibo de caja número</b>	Colocar el número de recibo de caja de acuerdo al último recibo emitido.
13.	<b>Nombre del cliente</b>	Anotar el nombre del cliente que se le está emitiendo el recibo.
14.	<b>Código del cliente</b>	Se colocará el código del cliente que tiene asignado en la cartera de créditos.
15.	<b>Forma de pago</b>	Se selecciona si el pago realizado por el cliente es realizado en efectivo, cheque o bien transferencia de fondos.
16.	<b>Descripción del pago</b>	Se describe la forma de pago con la que el cliente realiza el abono; si es con cheque se anotará el número de cheque y banco emisor, si es transferencia se anotará el número de referencia.
17.	<b>Descripción de facturas a cancelar</b>	Se anotará los datos de las facturas que se están cancelando.
18.	<b>Monto</b>	Colocar el monto de cada una de las facturas que se cancelan.
19.	<b>Total</b>	Escribir la sumatoria total de todas las facturas que se están cancelando.
20.	<b>Fecha</b>	Se escribirá la fecha en la que se está emitiendo el recibo de caja manual.
21.	<b>Elaborado por</b>	Anotar el nombre de la persona que está extendiendo el recibo de caja manual.



COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.

Páginas:  
01 de 02

PD-012

**Procedimiento para el registro y liquidación de cobros realizados con cheque**

**Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza**

**Encargado:** Asistente de créditos I

**Objetivo:** Establecer los lineamientos para el procedimiento de registro de cheques recibidos bajo el concepto de cobros realizados a clientes.

**Alcance:** El procedimiento de registro de cobros a través de cheques entregados por parte de los cobradores será realizado por los asistentes de créditos a cargo y la cajera general.

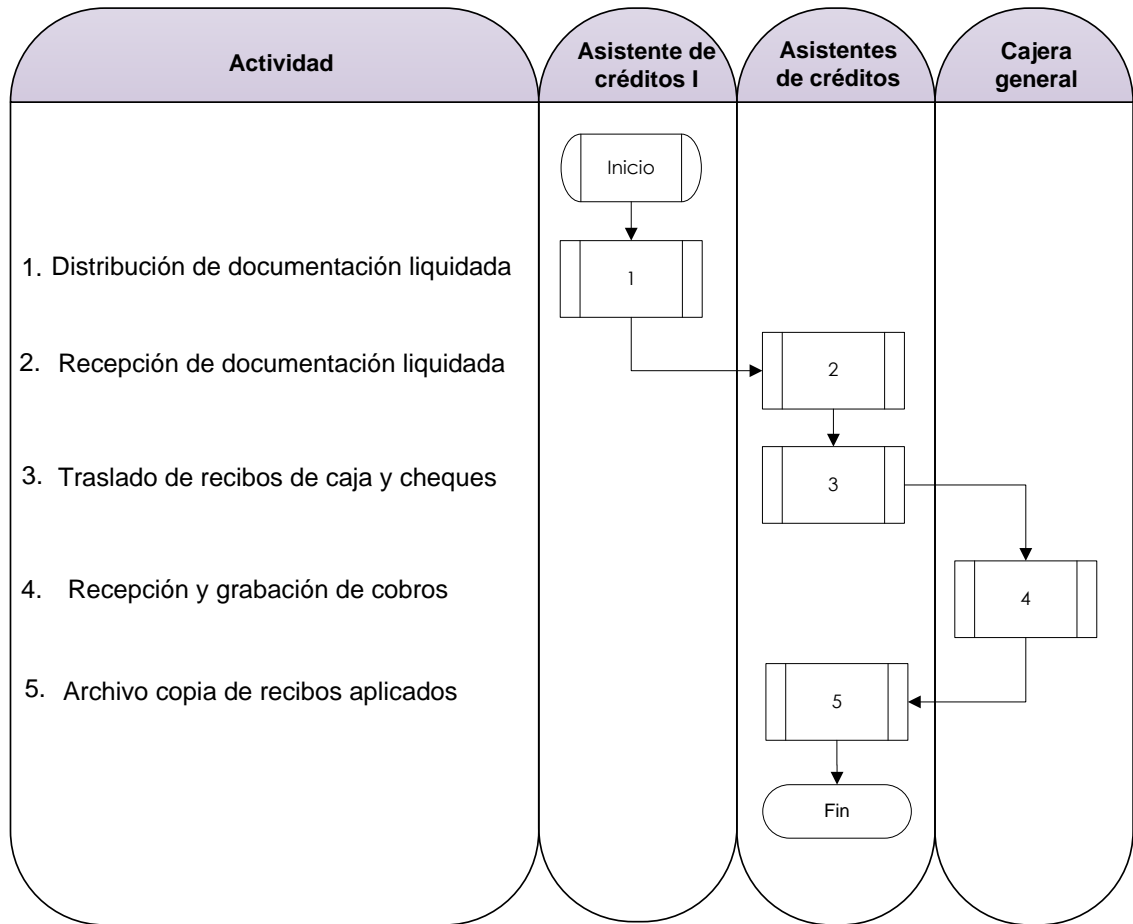
**Política:**

1. El asistente de créditos I estará a cargo de la distribución de los cheques y recibos de caja entregados por los cobradores que fueron proporcionados por el cliente como pago de la deuda.
2. Cada asistente de créditos estará a cargo de solicitar la aplicación de los pagos en el sistema con la cajera general de acuerdo a los clientes asignados a su cartera, debiendo adjuntar la documentación reglamentaría requerida para su registro, siendo estos los cheques y recibos de caja manuales emitidos.
3. Al momento que la cajera general aplica los recibos, debido a que el sistema de la compañía es integrado, se realiza la aplicación automática en tiempo real del pago en la cartera de cuentas por cobrar y la partida automática para registro contable del mismo.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
1.	Distribución de documentación liquidada	Asistente de créditos I	30 minutos	El asistente de créditos I luego de separar la documentación de cada cartera entregará a cada asistente los cheques recibidos como pago de los clientes y las respectivas copias de los recibos manuales de caja emitidos.
2.	Recepción de documentación liquidada	Asistentes de créditos	15 minutos	De acuerdo a la documentación entregada por el asistente de créditos I, cada asistente realiza cuadro de los cheques y recibos de caja manuales emitidos, así como de las contraseñas y copias de facturas no cobradas.



No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
3.	Traslado de recibos de caja y cheques	Asistentes de créditos	7 minutos	Traslado de recibos de caja manuales emitidos por los cobradores y cheques recibidos a la cajera general para que proceda a grabar los recibos de caja en sistema y registre el depósito de los cheques recibidos para después enviarlos al banco a través de la compañía de transporte de valores.
4.	Recepción y grabación de cobros	Cajera general	15 minutos	Procede con el registro de los recibos de caja y depósito de los cheques, aplicando a los códigos de clientes que correspondan. Se procederá de la siguiente manera: 1) Sistema, 2) Facturación, 3) Aplicación de pagos con recibos manuales, 4) El sistema desplegará la opción de código de cliente, 5) Consignar el número de cliente, número de recibo manual y detalle de facturas a aplicar, el sistema totalizará el monto del recibo. 6) Sistema despliega el mensaje monto aplicado a cliente No. X, 7) Sistema envía a impresión recibo de caja aplicado, 8) El recibo original le quedara a la cajera general y la copia al asistente de créditos que solicitó la aplicación. Por último deposita los cheques presentados en la caja fuerte para luego solicitar depósito al banco a través de la compañía de transporte de valores.
5.	Archivo copia de recibos aplicados	Asistentes de créditos	12 minutos	El asistente de créditos responsable conservará la copia del recibo aplicado y lo envía al archivo del departamento.





COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.

Páginas:  
01 de 04

PD-013

**Procedimiento para registro y liquidación de pagos recibidos a través de transferencia de fondos**

**Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza**

**Encargado:** Asistentes de créditos I, II y III

**Objetivo:** Establecer los lineamientos para el procedimiento para el registro y liquidación de los pagos realizados por clientes a través de transferencia de fondos por ventas al crédito.

**Alcance:** Este procedimiento aplica para la liquidación de los pagos efectuados a través de transferencia de fondos realizado por los clientes los cuales serán aplicados por la cajera general a solicitud de los asistentes de créditos.

**Política:**

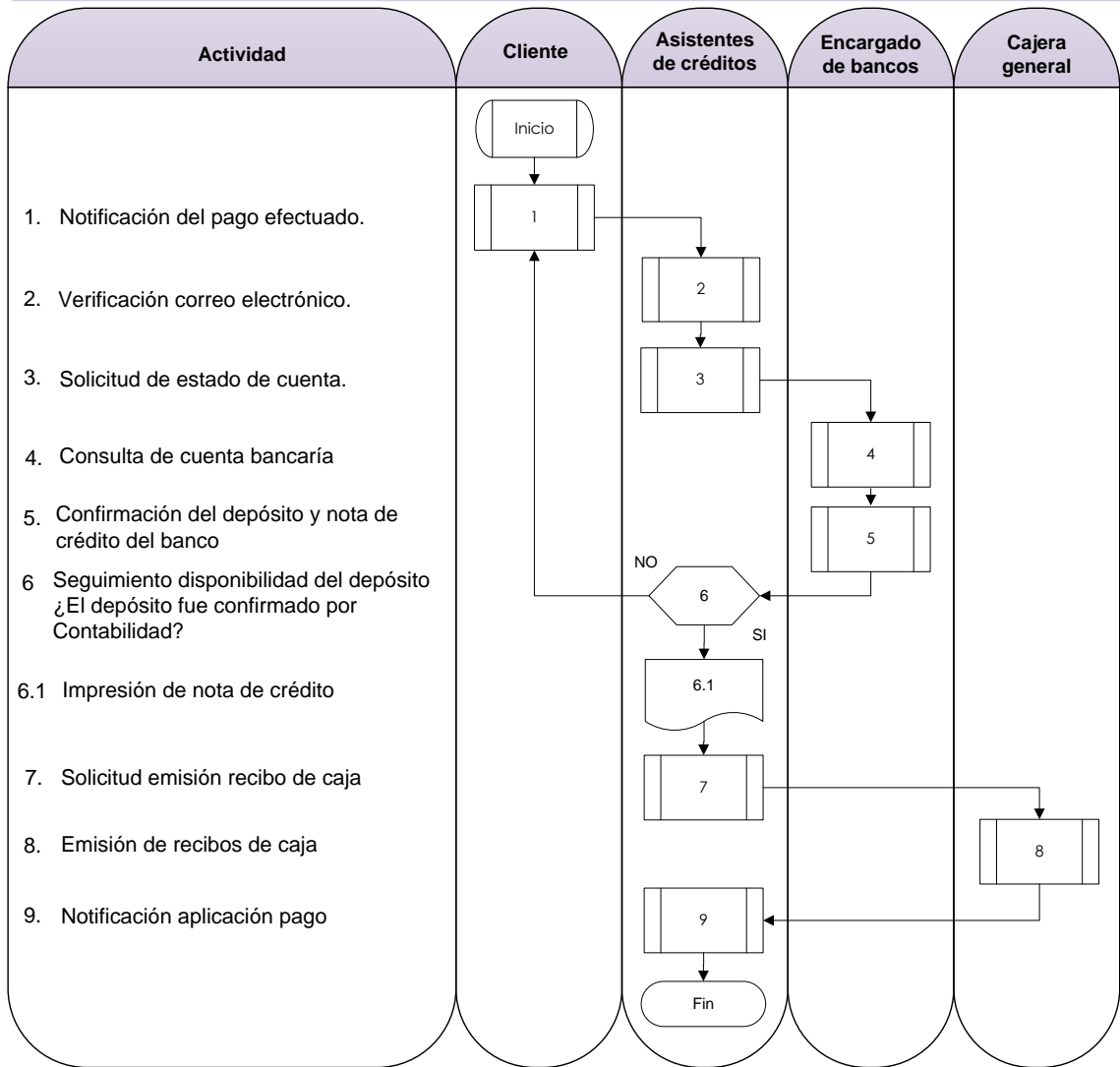
1. La aplicación de pagos de clientes por transferencia de fondos requiere una apropiada segregación de funciones; la persona que gestiona el pago deberá ser diferente a la persona que procesa el pago en el sistema.
2. Es necesario que los clientes provean suficiente y adecuada información para la aplicación del pago (número de cliente, facturas a las cuales aplica el pago) para asegurar la aplicación adecuada y oportuna del mismo.
3. Cualquier transferencia que no tenga el detalle de las facturas a ser aplicados, el abono será aplicado a las facturas ya vencidas o de mayor antigüedad.
4. Las cuentas bancarias de la empresa habilitadas para transferencias son de Banco Industrial y Banco de Desarrollo Rural, por ser los bancos con mayor cobertura a nivel nacional.
5. Al momento que la cajera general aplica los recibos, debido a que el sistema de la compañía es integrado, se realiza la aplicación automática en tiempo real del pago en la cartera de cuentas por cobrar y la partida automática para registro contable del mismo.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
1.	Notificación pago efectuado	Cliente	Variable	Notifica que realizó pago a través de transferencia electrónica a la cuenta de la empresa a través de correo electrónico dirigido al asistente de créditos responsable de administrar su cuenta; adjunta imagen de la boleta de transferencia y de las facturas que se están cancelando.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
2.	Verificación correo electrónico	Asistentes de créditos	5 minutos	Recibe correo electrónico y valida la información adjunta, para luego solicitar la aplicación del pago en la cuenta del cliente.
3.	Solicitud de estado de cuenta	Asistentes de créditos	15 minutos	Solicita por medio de correo electrónico al encargado de bancos del departamento de contabilidad que con base al correo enviado por el cliente le confirme que el depósito fue acreditado sin problemas a la cuenta bancaria de la empresa.
4.	Consulta de cuenta bancaria	Encargado de bancos en contabilidad	20 minutos	Recibe correo electrónico e ingresa a la cuenta con su usuario y contraseña a la página de internet del banco en la se haya realizado el depósito para generar el estado de cuenta y posteriormente la nota de crédito del banco. La página web de Banco Industrial es <a href="http://www.bibanking.com.gt">www.bibanking.com.gt</a> y la página web de Banco de Desarrollo Rural es <a href="http://www.banrural.com.gt">www.banrural.com.gt</a> .
5.	Confirmación del depósito y nota de crédito del banco.	Encargado de bancos en contabilidad	15 minutos	Si el depósito no se encuentra aún disponible lo notifica a través de correo electrónico o si el depósito ya está disponible envía en formato PDF la nota de crédito del banco consultado al asistente de créditos solicitante.
6.	Seguimiento disponibilidad del depósito	Asistentes de créditos	10 minutos	Recibe correo de notificación con el cual se le informa si el depósito aún no está disponible o confirma la disponibilidad del mismo con la nota de crédito respectiva; de no estar aplicado se envía correo electrónico al cliente de notificación.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
6.1	Impresión de nota de crédito	Asistentes de créditos	5 minutos	Al confirmarse el depósito se imprime la nota de crédito bancaria recibida a través de correo electrónico para luego solicitar la aplicación del pago a la cajera general.
7.	Solicitud emisión recibo de caja	Asistentes de créditos	5 minutos	El asistente de créditos responsable solicita a la cajera general, le extienda recibo de caja automático para rebajar las facturas del cliente con la entrega del comprobante de transferencia de fondos proporcionado por el departamento de contabilidad.
8.	Emisión recibos de caja	Cajera general	15 minutos	Procede con la emisión de los recibos de caja a los códigos de clientes que correspondan; a través de las siguientes opciones: 1) Sistema, 2) Facturación, 3) Aplicación de pagos con recibos automáticos, 4) El sistema desplegará la casilla para consignar el número del cliente, 5) Consignar el número de cliente y el sistema asignará de manera automática el número de recibo a aplicar, 6) Detallar las facturas a aplicar y el sistema totalizará el monto del recibo de caja, 7) Sistema despliega el mensaje "Monto aplicado a cliente No. x", 8) Sistema envía a impresión el recibo de caja 9) El recibo original es conservado por la cajera general y la copia es entregada al asistente de créditos que solicitó la aplicación.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
9.	Notificación aplicación pago	Asistentes de créditos	15 minutos	Se realiza la confirmación por correo al cliente sobre la aplicación de su pago.





COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.

Páginas:  
01 de 03

PD-014

**Procedimiento recuperación de cheques rechazados**

**Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza**

**Encargado:** Asistente de créditos I

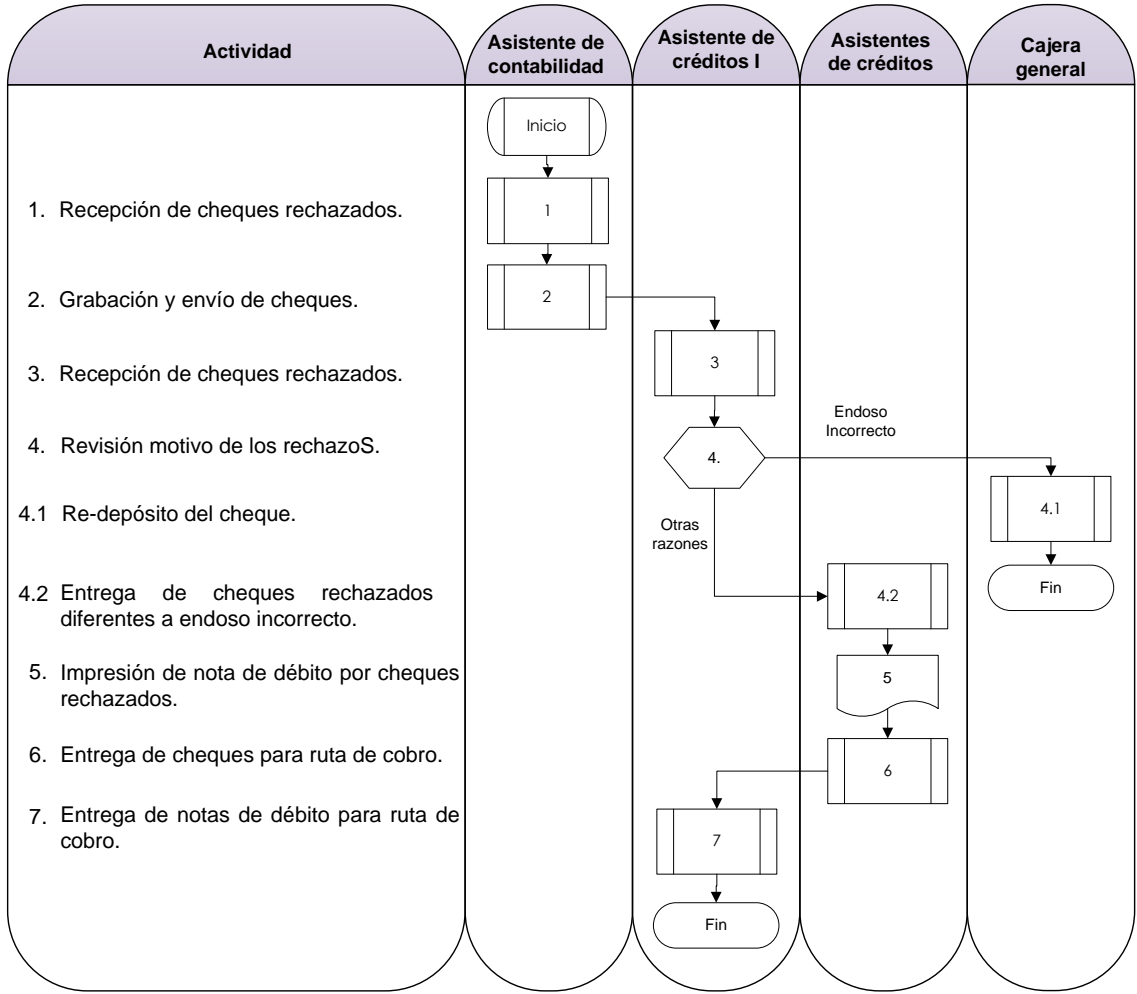
<b>Objetivo:</b>	Establecer los lineamientos cuando se tiene un cheque rechazado en la cartera de clientes de la empresa comercializadora de llantas.
<b>Alcance:</b>	Este procedimiento es de aplicación general para la recuperación y cobro del valor incorporado en un cheque rechazado por concepto de ventas al crédito.
<b>Política:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todo cheque rechazado debe tener la boleta de rechazo para documentar el motivo del rechazado ante el cliente.</li> <li>2. Se iniciará proceso de cobro inmediatamente después de que el cheque haya sido recibido en la compañía.</li> <li>3. Al grabar el cheque rechazado el sistema de manera automática lo asigna en el análisis de antigüedad de saldos y genera el registro contable para rebajar el banco y cargar la cuenta por cobrar.</li> </ol>


No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
1.	Recepción de cheques rechazados	Asistente de contabilidad	Variable	Mensajero entrega al asistente de contabilidad los cheques que fueron rechazados por el banco.
2.	Grabación y envío de cheques	Asistente de contabilidad	Variable	Graba los cheques rechazados en el sistema siguiendo los pasos detallados a continuación: 1) Sistema, 2) Cuentas por cobrar, 3) Grabación cheques rechazados, 4) El sistema despliega una ventana en la cual pide, número de cliente, número de cheque, valor del cheque, motivo del rechazo, banco emisor, 5) Al ingresar la información se presiona "enter" y el sistema de manera automática asigna el número de nota de débito con cargo a la cartera,



No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
				6) El número asignado por el sistema es colocado en la boleta de rechazo del cheque para posterior consulta. Al terminar de grabarlos procederá a entregar los cheques grabados al asistente de créditos I para trámite de cobro.
3.	Recepción de cheques rechazados	Asistente de créditos I	10 minutos	Verifica detalle de los cheques rechazados entregados por el asistente de contabilidad y verifica que los cheques físicos estén completos.
4.	Revisión motivo de los rechazos	Asistente de créditos I	10 minutos	Revisa el motivo por el cual fue rechazado el cheque. Si el motivo del rechazo fue por endoso incorrecto, efectuará el endoso correcto y los llevará a caja para rebajar la cartera y depositarlos nuevamente.
4.1	Re-depósito del cheque	Cajera general	5 minutos	Procede con el re-depósito del cheque y rebaja el cheque de la cartera emitiendo un recibo de caja automático según procedimiento siguiente: 1) Sistema, 2) Facturación, 3) Aplicación de pagos con recibos automáticos, 4) El sistema desplegara la casilla para consignar el número del cliente, 5) Consignar el número de cliente y el sistema asignara de manera automática el número de recibo a aplicar, 6) Detallar el registro asignado en la grabación del cheque y el sistema totalizara el monto del recibo de caja, 7) Sistema despliega el mensaje monto aplicado a cliente No. x, 8) Sistema envía a impresión el recibo de caja 9) El recibo original le quedará a la cajera general y la copia al asistente de créditos que solicitó la aplicación.

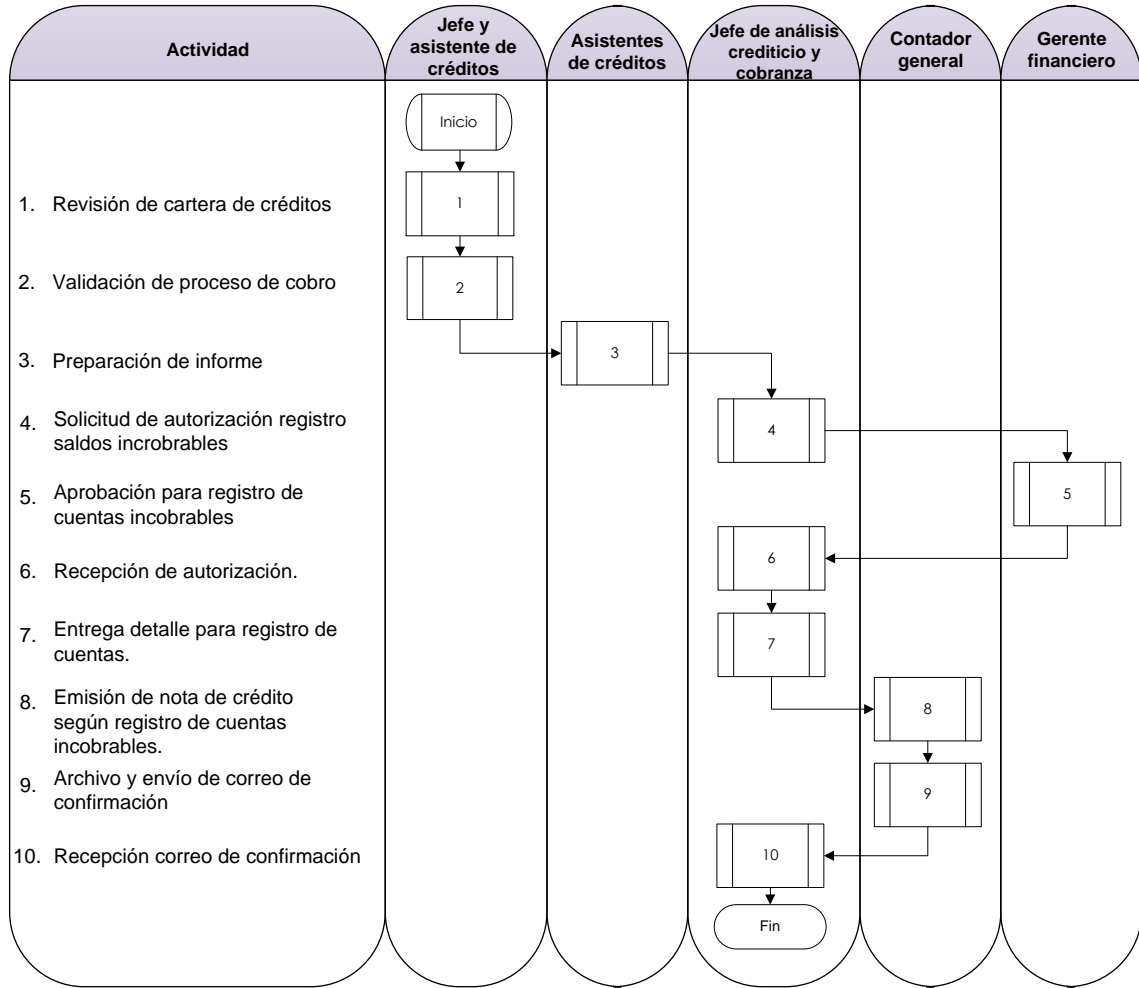
No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
4.2.	Entrega de cheques rechazados diferente endoso incorrecto	Asistente de créditos I	5 minutos	Si el motivo del rechazo fue por falta de fondos entregará el cheque al asistente de créditos a cargo del cliente para que inicie la labor de cobro.
5.	Impresión notas de débito por cheques rechazados	Asistentes de créditos	10 minutos	Imprimen del sistema la nota de débito grabada por el cheque rechazado emitido, siguiendo los pasos a continuación detallados: 1) Sistema, 2) Cuentas por cobrar, 3) Impresión notas de débito, 4) El sistema mostrará la casilla para digitar el número de nota de débito, posteriormente "enter", 5) Al desplegar el sistema se enviará a impresión, con un click en la impresora que aparece en lado superior derecho de la pantalla del sistema. A cada nota de débito adjuntará copia del cheque rechazado.
6.	Entrega de cheques para ruta de cobro	Asistentes de créditos	30 minutos	Luego de notificar a los clientes que emitieron los cheques rechazados, se coloca en ruta de cobro la nota de débito con la copia del cheque rechazado para su recuperación. (ver procedimiento PD-011)
7.	Liquidación de cheques	Asistente de créditos I	10 minutos	Al momento de recibir el nuevo pago o la autorización de redepósito del cheque continuará con el proceso de liquidación de cheques (ver procedimiento PD-012)




8.4 Cuentas de difícil recuperación				
		<b>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.</b>		<b>Páginas:</b> 01 de 03
				<b>PD-015</b>
Procedimiento para registro de cuentas incobrables				
<b>Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza</b>			<b>Encargado:</b> Asistentes de créditos	
<b>Objetivo:</b>	Establecer los lineamientos para la eliminación definitiva de saldos de clientes que deberán considerarse como incobrables.			
<b>Alcance:</b>	Este procedimiento es de aplicación general para todas las cuentas de clientes incobrables que maneje la compañía.			
<b>Política:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se considerarán cuentas incobrables aquellos clientes que luego de haber pasado por el proceso de cobro a través del departamento de análisis crediticio y cobranza y posteriormente con el área legal de la compañía, se consideran incobrables.</li> <li>2. Se harán revisiones semestrales para identificar aquellas cuentas que deben registrarse como cuentas incobrables.</li> <li>3. El registro de cuentas incobrables deberá realizarse contra la provisión existente para ese propósito.</li> <li>4. El gerente financiero administrativo en su proceso de revisión de los saldos que se aplicarán como incobrables podrá solicitar procesos más exhaustivos si considera que los documentos adjuntos no son suficientes para autorizar la incobrabilidad del saldo.</li> </ol>			
No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
1.	Revisión de cartera de créditos	Jefe de análisis crediticio y cobranza y asistentes de créditos	Variable	Realizarán revisión semestral de la cartera de créditos con el propósito de determinar los saldos de clientes que no han podido ser recuperados.
2.	Validación de proceso de cobro	Jefe de análisis crediticio y cobranza y asistentes de créditos	Variable	En la validación se verificarán los siguientes puntos: 1. Que se hayan realizado en repetidas ocasiones intentos de cobro al cliente.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
				<p>2. Que se tengan las cartas de aviso de cobro firmadas de recibido o la confirmación de que la dirección del cliente ya no está disponible para cobro.</p> <p>3. Que se haya realizado la comunicación con el departamento legal para un último intento de cobro y éste haya sido fallido.</p>
3.	Preparación de informe	Asistentes de créditos	25 minutos	Una vez validado que los clientes cumplen con las condiciones indicadas anteriormente preparan informe de los saldos que deben registrarse como deudas incobrables, lo firman para continuar con el trámite.
4.	Solicitud autorización registro saldos incobrables	Jefe de análisis crediticio y cobranza	12 minutos	Con base al informe sellado y firmado solicita autorización por correo electrónico al gerente financiero administrativo para eliminar definitivamente de la cartera, el valor considerado como incobrable.
5.	Aprobación registro cuentas incobrables	Gerente financiero administrativo	20 minutos	Analiza la información presentada por el jefe de análisis crediticio y cobranza y si el valor incobrable cumple con las condiciones indicadas en el paso 02 de este procedimiento, aprueba eliminar de la cartera, el valor respectivo
6.	Recepción de autorización	Jefe de análisis crediticio y cobranza	15 minutos	Recibe autorización del gerente financiero administrativo para continuar con el trámite de registro de las cuentas incobrables.
7.	Entrega de detalle para registro de cuentas	Jefe de análisis crediticio y cobranza	10 minutos	Entrega detalle de cuentas para registro de cuentas incobrables al contador general para el registro en la contabilidad.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
8.	Emisión de nota de crédito según registro de cuentas incobrables	Contador general	Variable	El contador general recibe la documentación, verifica que este completa y debidamente autorizada para efectuar la rebaja de la cuenta por cobrar a través de la aplicación de una nota de crédito (sin IVA) y a la vez que ésta registre de manera automática la partida contable de cargo a la reserva de cuentas incobrables y crédito a la cuenta por cobrar. Los pasos en el sistema para aplicar dicha nota de crédito es: 1) Sistema, 2) Cuentas por cobrar, 3) Aplicación notas de crédito, 4) Aplicación cuentas incobrables, 5) El sistema pedirá, el número del cliente y el detalle de documentos que serán registrados a cuentas incobrables, 6) Verifica que los valores coincidan con los montos aprobados, 7) Se presiona "enter" para grabar la nota de crédito, 8) El sistema genera un número de nota de crédito por el registro aplicado.
9.	Archivo y envío de correo de confirmación	Contador general	Variable	Archiva la documentación de soporte y coloca el número de nota de crédito asignada por el sistema. Envía correo electrónico al jefe de análisis crediticio y cobranza indicando que la cuenta incobrable fue dada de baja.
10.	Recepción correo de confirmación	Jefe de análisis crediticio y cobranza	15 minutos	Recibe correo electrónico como confirmación de la finalización del proceso y verifica en el sistema que el saldo haya sido rebajado.

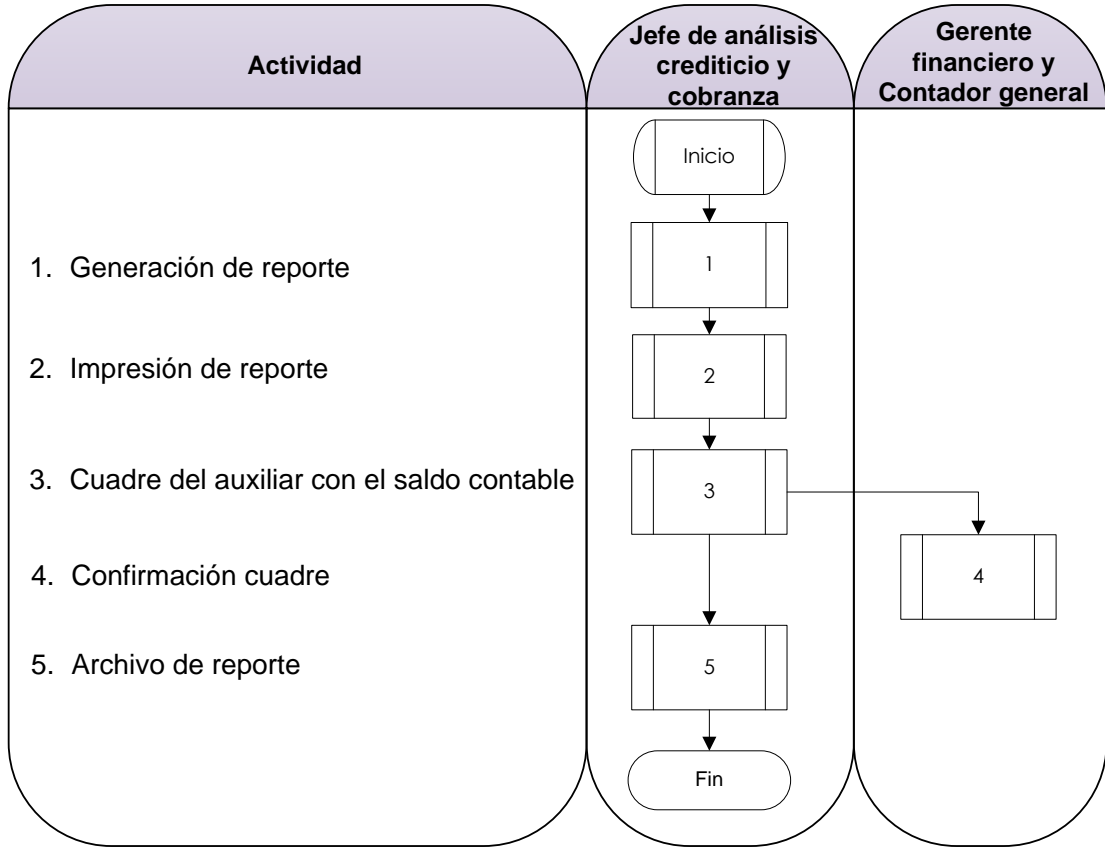


8.5 Varios				
		<b>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.</b>		<b>Páginas:</b> 01 de 03
				<b>PD-016</b>
Procedimiento mensual para cuadro del auxiliar de cuentas por cobrar contra el saldo de contabilidad				
Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza			Encargado: Jefe de análisis crediticio y cobranza	
<b>Objetivo:</b>	Establecer los lineamientos para cuadrar de manera mensual el auxiliar de cuentas por cobrar contra el saldo que presenten las cuentas por cobrar en la contabilidad.			
<b>Alcance:</b>	Este procedimiento será realizado mensualmente por el jefe de análisis crediticio y cobranza y será enviado al contador general y al gerente financiero administrativo.			
<b>Política:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El jefe de análisis crediticio y cobranza tiene la responsabilidad de realizar el cuadro entre el saldo que presente el auxiliar de la cuenta por cobrar y el saldo al final de cada mes de la cuenta contable "Clientes con el No. 15800000" que aparece en el balance general.</li> <li>2. La confirmación de que ambos saldos coinciden será enviado al contador general con copia a la gerencia financiera.</li> <li>3. El reporte deberá ser generado a primera hora el segundo día hábil del cierre contable mensual, ya que en ese momento ya deberán estar aplicados todos los cobros del último día del mes y se tendrá la cartera con los saldos actualizados al cierre de mes.</li> </ol>			
No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
1.	Generación de reporte	Jefe de análisis crediticio y cobranza	Variable	El segundo día hábil de cada mes a primera hora el jefe de análisis crediticio y cobranza genera el reporte de análisis de antigüedad de saldos en el sistema, siguiendo los pasos siguientes: 1) Sistema, 2) Cuentas por cobrar, 3) Análisis de antigüedad de saldos, 4) Análisis de antigüedad de saldos consolidado



No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
				5) El sistema pedirá se indique la fecha a la que se desea la generación del reporte y al presionar "enter", el análisis de antigüedad de saldos aparecerá en pantalla.
2.	Impresión de reporte	Jefe de análisis crediticio y cobranza	5 minutos	Luego de haber generado el reporte de análisis de antigüedad de saldos, procede con la impresión del mismo; al presionar click en el ícono de una impresora que se muestra en la parte superior derecha del sistema.
3.	Cuadre del auxiliar con el saldo contable	Jefe de análisis crediticio y cobranza	Variable	Obtiene el saldo contable de la cuenta clientes 15800000 con los siguientes pasos: 1) Sistema, 2) Contabilidad, 3) Saldos por cuenta, 4) El sistema pide el número de cuenta y la fecha a la cual se desea generar el saldo, 5) Se genera el saldo de la cuenta. El saldo se compara contra el total del auxiliar impreso en el paso anterior y si no existe diferencia que analizar la pantalla se copia y se envía a impresión para adjuntar al reporte de análisis de antigüedad de saldos.
4.	Confirmación cuadro	Jefe de análisis crediticio y cobranza	10 minutos	Procede con el envío de correo electrónico en el cual confirma que se realizó el cruce de saldos y que no se presentan diferencias a investigar al contador general y gerencia financiera.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
5.	Archivo de reporte	Jefe de análisis crediticio y cobranza	5 minutos	Archiva el reporte, así como la impresión del correo enviado para soporte de la integración contable, así como para futuras auditorias.





COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.

**Páginas:**  
01 de 03

**PD-017**

**Procedimiento para emisión de notas de crédito**

**Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza**

**Encargado:** Asistente de créditos I

**Objetivo:** Establecer el procedimiento a seguir por los empleados que soliciten la emisión de una nota de crédito a fin de documentar y validar la procedencia de la misma.

**Alcance:** El proceso de emisión de notas de crédito está vinculado al proceso de devolución de mercancías y concesión de descuentos y podrá ser solicitado por los vendedores, los asistentes de créditos o facturadores.

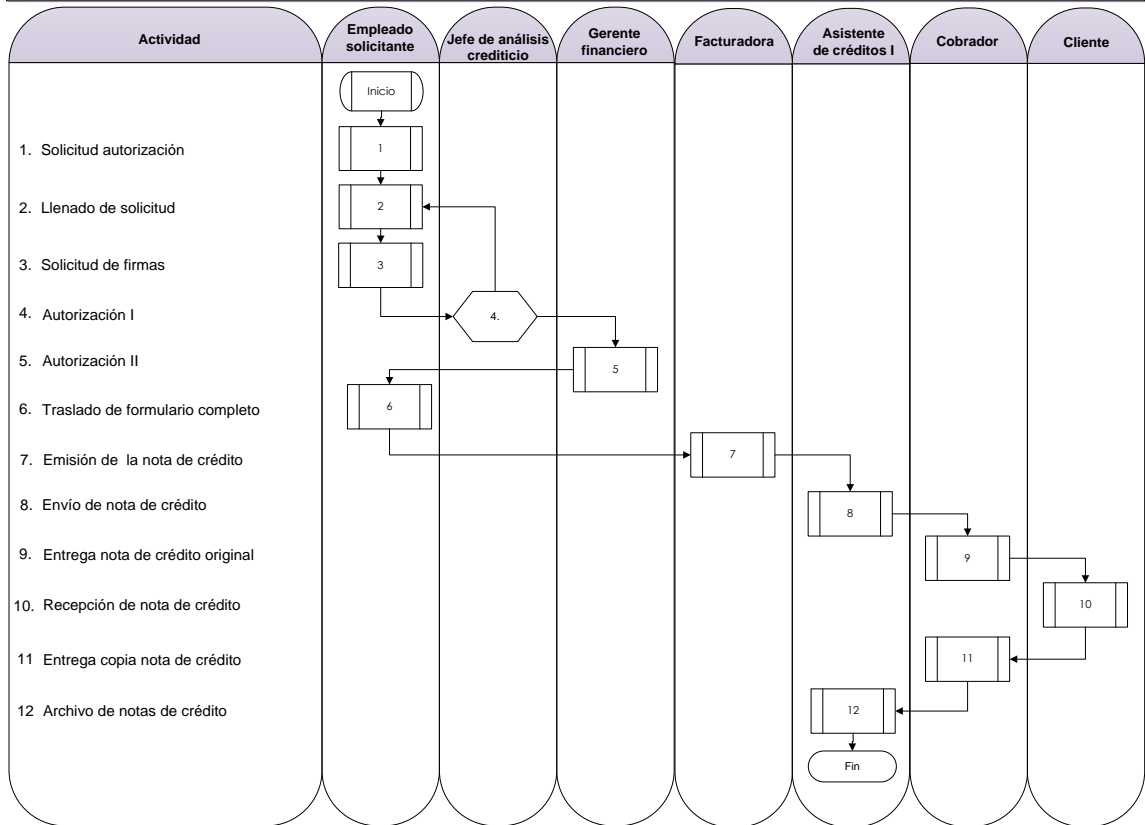
**Política:**

1. Las notas de crédito se emitirán a favor del cliente en los casos siguientes:
  - 1.1 Por devoluciones de llantas efectuadas por el cliente por desperfectos de fábrica.
  - 1.2 Por descuentos otorgados al cliente que no fueron aplicados en la factura.
  - 1.3 Por diferencias de más en el precio del producto vendido.
  - 1.4 Otras que se demuestren que son necesarias.
2. El valor descrito en la nota de crédito deberá ser autorizado de acuerdo a los montos definidos por la administración.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
1.	Solicitud autorización	Empleado solicitante	Variable	Solicita autorización para emisión de crédito por medio del formulario de solicitud de nota de crédito (ver páginas de la 176 a la 178) que existe para el efecto.
2.	Llenado de solicitud	Empleado solicitante	Variable	Llena la solicitud en la cual explica las razones de la emisión de la nota de crédito y adjunta la documentación de soporte que considere conveniente.
3.	Solicitud de firmas	Empleado solicitante	5 minutos	El interesado llevará la solicitud impresa a firmas con el jefe de análisis crediticio y cobranza para que autorice.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
4.	Autorización I	Jefe de análisis crediticio y cobranza	10 minutos	Procede con la autorización de la nota de crédito o bien con el rechazo si la documentación no estuviera completa.
5.	Autorización II	Gerente financiero	15 minutos	Posteriormente autoriza la emisión de la nota de crédito el gerente financiero administrativo si esta genera disminución en ventas.
6.	Traslado de formulario completo	Empleado solicitante	10 minutos	Luego que la solicitud de nota de crédito está completamente llena y tiene las firmas de las personas relacionadas entregará formulario a la facturadora.
7.	Emisión de la nota de crédito	Facturadora	10 minutos	Procederá a emitir la nota de crédito y enviará original y copia al departamento de análisis crediticio y cobranza. Los pasos para emisión de notas de crédito son: 1) Sistema, 2) Facturación, 3) Notas de crédito, 4) El sistema solicitará código del cliente para desplegar toda la información general tal como nombre, NIT, dirección, etc., 5) Posteriormente se ingresa el código del producto sobre el cual se hará el descuento, 6) Por último en observaciones se deberá indicar a que factura corresponde la nota de crédito, 7) Al estar lista se enviará a impresión en los formatos pre-impresos que existen para éste propósito.
8.	Envío de la nota de crédito	Asistente de créditos I	6 minutos	Programará la ruta para que el original de la nota de crédito se entregue al cliente y a la vez se solicitará firme la copia como constancia de entrega.
9.	Entrega de nota de crédito original	Cobrador	Variable	Entrega el original de la nota de crédito y solicita la firma en la copia para posteriormente entregarla al asistente de créditos I.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
10.	Recepción de la nota de crédito	Cliente	Variable	Recibe la nota de crédito original y entrega la copia firmada al cobrador como comprobante de recepción del documento.
11.	Entrega de copia de la nota de crédito	Cobrador	Variable	Entrega la copia firmada al asistente de créditos I.
12.	Archivo de notas de crédito	Asistente de créditos I	10 minutos	Recibe la copia de la nota de crédito y procede a enviar al archivo la solicitud de la nota de crédito y la copia firmada por el cliente.



**Formulario para solicitud nota de crédito**



**SOLICITUD NOTA DE CRÉDITO**  
 (Antes de dos meses de emitida la factura)

Número Correlativo: \_\_\_\_\_

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

Empresa:	
Nit:	
Contacto:	

Fax:	
Teléfono:	
Código:	

Descripción del producto:

No.	Factura	Fecha	Valor	Razón de la solicitud

Observaciones:

---



---



---




---

Solicita: \_\_\_\_\_ (f) \_\_\_\_\_


Autoriza (Jefe de Créditos y Cobranzas): (f) \_\_\_\_\_

Autoriza (Gerente Financiero): \_\_\_\_\_ (f) \_\_\_\_\_

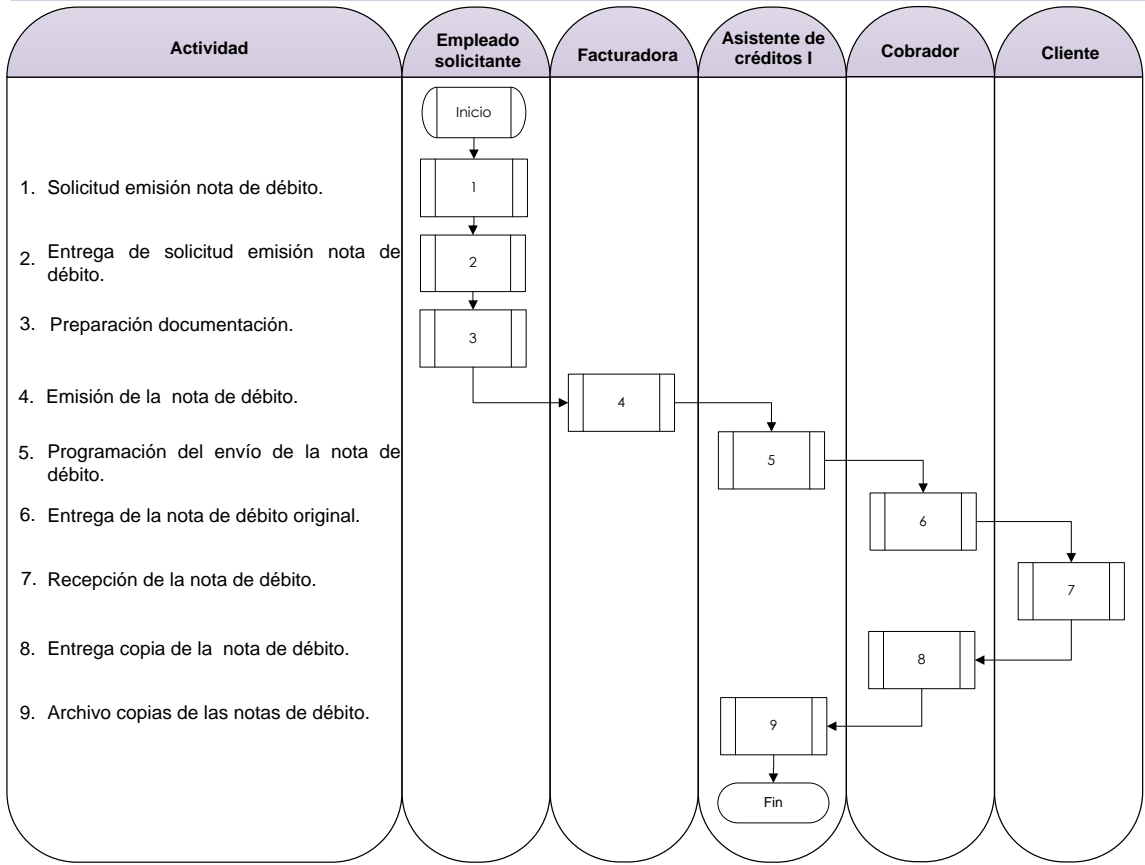


	<b>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.</b>	<b>PDLN-3</b>
		<b>HP: DRC</b>
		<b>FECHA: 26/11/12</b>
		<b>RP: HLGE</b>
		<b>FECHA: 27/11/12</b>
<b>Procedimiento de llenado del formulario para solicitud nota de crédito</b>		
<b>Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza</b>		
<p>A continuación se detalla el contenido y la forma correcta en que deberá ser llenado del formulario para solicitud de nota de crédito:</p>		
No.	Contenido	Descripción
1.	<b>Número de correlativo</b>	Se colocara el número correlativo que corresponda de acuerdo a la última solicitud que se realizó.
2.	<b>Fecha</b>	Se colocara la fecha en la que se está emitiendo la solicitud.
3.	<b>Empresa</b>	Se indicará el nombre de la empresa beneficiaria a la cual se emitirá la nota de crédito; deberá ser siempre la razón social.
4.	<b>NIT</b>	Se anotará el número de identificación tributaria de la empresa beneficiaria.
5.	<b>Contacto</b>	Se anotará el nombre de la persona responsable de la recepción de documentación de la empresa a la cual se emite la nota de crédito.
6.	<b>Fax</b>	Anotar el número de fax si aplica.
7.	<b>Teléfono</b>	Siempre deberá ir al menos un número de teléfono al cual se pueda confirmar información con la empresa beneficiaria.
8.	<b>Código</b>	Se anotará el código de cliente al que se emitirá la nota de crédito.
9.	<b>Descripción del producto</b>	Se describirá cada una de las facturas a las cuales haga referencia el crédito a realizar, en el campo creado para dicho rubro se anotará el número de factura, fecha, valor y deberá detallarse claramente la razón de la solicitud.
10.	<b>Observaciones</b>	Deberá realizarse una descripción detallada de los productos y/o características de la mercancía devuelta bajo lo cual se realiza la emisión de la nota de crédito; de tratarse de un crédito bajo alguna condición diferente a la devolución de mercancía deberá especificarse claramente las condiciones bajo las cuales se emite el documento.
11.	<b>Solicita</b>	Deberá anotarse el nombre de la persona responsable de la solicitud de la emisión de la nota de crédito, podrá ser un vendedor, representante de los centros de servicio y los asistentes de créditos.

No.	Contenido	Descripción
12.	<b>Autoriza</b>	Siempre deberá ir autorizada la nota de crédito con la firma del jefe de análisis crediticio y cobranza.
13.	<b>Autoriza</b>	La última firma hace referencia a la autorización del gerente financiero administrativo quien también deberá firmar para que el documento tenga validez.

	<b>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.</b>			<b>Páginas:</b> 01 de 02
				<b>PD-018</b>
<b>Procedimiento para emisión de nota de débito</b>				
<b>Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza</b>			<b>Encargado:</b> Asistente de créditos I	
<b>Objetivo:</b>	Las notas de débito son emitidas a los clientes para incrementar el valor de una compra hecha anteriormente.			
<b>Alcance:</b>	El proceso de emisión de notas de débito está vinculado al proceso de facturación del departamento de ventas y las mismas serán remitidas para cobro por el departamento de análisis crediticio y cobranza.			
<b>Política:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las notas de débito se emitirán con cargo al saldo del cliente en los casos siguientes: <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Para corregir un error en el cobro de mercancía entregada, siendo lo facturado una cantidad inferior al valor real.</li> <li>1.2 Para corregir un error en la fijación de precios de los productos facturados.</li> <li>1.3 Por la aplicación de cargos adicionales por cobro de intereses por pagos efectuados fuera de tiempo.</li> </ol> </li> <li>2. La emisión de notas de débito es esporádica puesto que las mismas se generan usualmente para corrección de errores. El procedimiento se planteó para definir los pasos a seguir si fuese necesario proceder con la emisión de una nota de débito.</li> </ol>			
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Descripción</b>
1.	Solicitud emisión nota de débito	Empleado solicitante	Variable	Las facturadoras o ejecutivos de ventas solicitan la emisión de una nota de débito a través del formato de solicitud de nota de débito (ver páginas de la 182 a la 183) a través del formulario que existe para el efecto.
2.	Entrega de solicitud emisión nota de débito	Empleado solicitante	Variable	Llena la solicitud y adjunta la documentación de soporte. (copia de factura y detalle con precisión de lo que será cargado y las razones del cargo)
3.	Entrega de formulario completo	Empleado solicitante	10 minutos	Entrega el formulario lleno y solicita a la facturadora la emisión de la nota de débito.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
4.	Emisión de la nota de débito	Facturadora	10 minutos	Procede con la emisión de la nota de débito y envío de la original y copia al departamento de análisis crediticio y cobranza. Los pasos para emisión de notas de débito son: 1) Sistema, 2) Facturación, 3) Notas de débito, 4) El sistema solicitará código del cliente para desplegar toda la información general tal como nombre, NIT, dirección, etc., 5) Posteriormente se deberá ingresar el código del producto sobre el cual se hará el cargo, 6) Por último en observaciones se deberá indicar a que factura corresponde la nota de débito, 7) Al estar lista se enviará a impresión en los formatos pre-impresos que existen para éste propósito.
5.	Programación envío	Asistente de créditos I	6 minutos	Programa la ruta para que la nota de débito original se entregue al cliente.
6.	Entrega de nota de crédito original	Cobrador	Variable	Entrega el original de la nota de débito y solicita la firma en la copia como constancia de entrega.
7.	Recepción de la nota de débito	Cliente	Variable	Recibe la nota de débito y firma copia.
8.	Entrega copia de la nota de débito	Cobrador	Variable	Entrega la copia de la nota de débito al asistente de créditos I.
9.	Archivo de copia de las notas de débito	Asistente de créditos I	10 minutos	La solicitud de la nota de débito y la copia firmada por el cliente es trasladada al archivo.



**Formulario para solicitud de nota de débito**



**SOLICITUD NOTA DE DÉBITO**

Número Correlativo: \_\_\_\_\_

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

Empresa:	_____
Nit:	_____
Contacto:	_____

Fax:	_____
Teléfono:	_____
Código:	_____

Descripción del producto:

No.	Factura	Fecha	Valor	Razón de la solicitud

Observaciones:


\_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

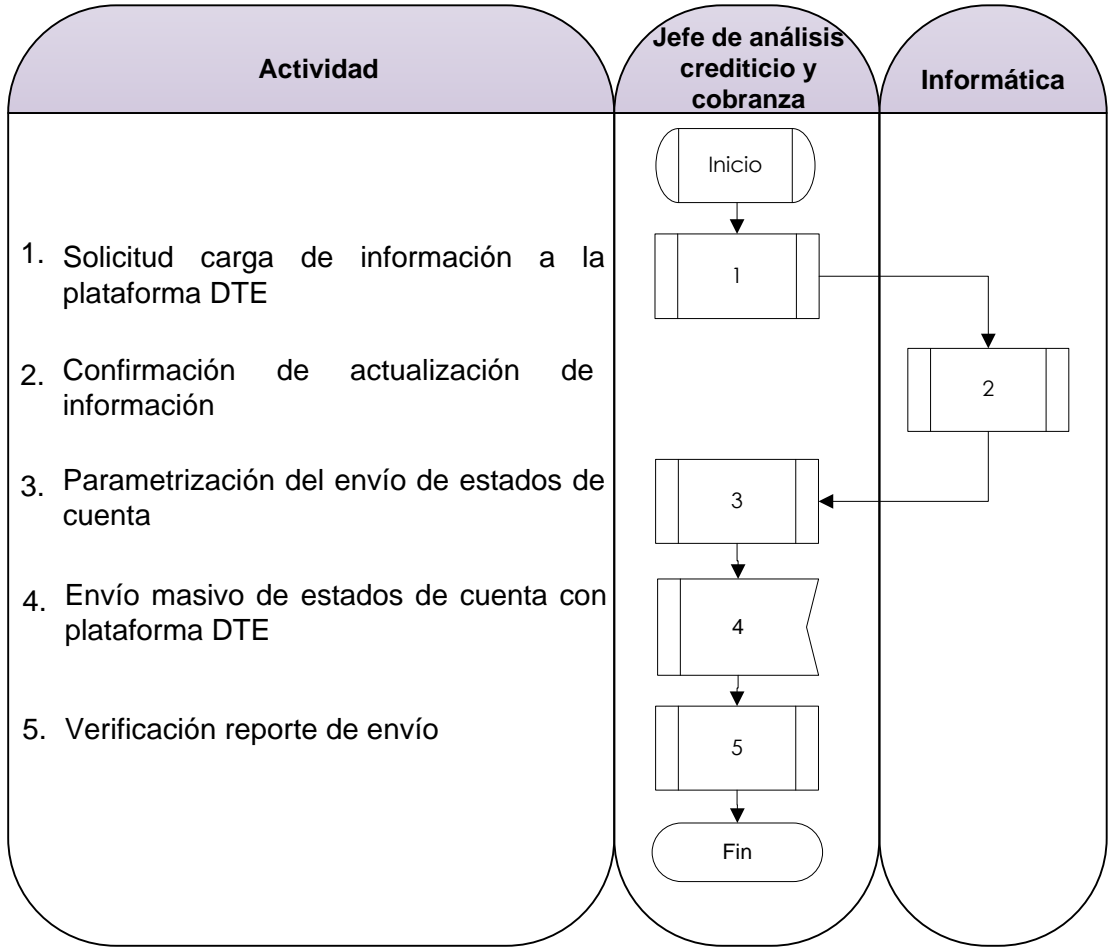
Solicita: (f) \_\_\_\_\_


	<b>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.</b>	<b>PDLN-4</b>
		<b>HP: DRC</b>
		<b>FECHA: 26/11/12</b>
		<b>RP: HLGE</b>
<b>FECHA: 27/11/12</b>		
<b>Procedimiento de llenado del formulario para solicitud nota de débito</b>		
<b>Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza</b>		
<p>A continuación se detalla el contenido y la forma correcta en que deberá ser llenado del formulario para solicitud de nota de débito:</p>		
No.	Contenido	Descripción
1.	<b>Número de correlativo</b>	Se colocara el número de correlativo que corresponda de acuerdo a la última solicitud que se realizó.
2.	<b>Fecha</b>	Se colocara la fecha en la que se está emitiendo la solicitud.
3.	<b>Empresa</b>	Anotar el nombre de la empresa a la cual se realizará el cargo; adicionalmente deberá indicarse la razón social.
4.	<b>NIT</b>	Se anotará el número de identificación tributaria de la empresa.
5.	<b>Contacto</b>	Se anotará el nombre de la persona responsable de la recepción de documentación de la empresa a la cual se emite la nota de débito.
6.	<b>Fax</b>	Anotar el número de fax si aplica.
7.	<b>Teléfono</b>	Siempre deberá ir al menos un número de teléfono al cual se pueda confirmar información con la empresa beneficiaria.
8.	<b>Código</b>	Se anotará el código de cliente al que se emitirá la nota de débito.
9.	<b>Descripción del producto</b>	Se describirá cada una de las facturas a las cuales haga referencia el cargo realizado, en el campo creado para dicho rubro se anotará el número de factura, fecha, valor y deberá detallarse claramente la razón de la solicitud.
10.	<b>Observaciones</b>	Deberá realizarse una descripción detallada de los productos y/o características de la mercancía devuelta bajo lo cual se realiza la emisión de la nota de débito; de tratarse de un cargo ocasionado por el pago tardío de una factura de compra al crédito deberá especificarse claramente las condiciones bajo las cuales se emite el documento.
11.	<b>Solicita</b>	Deberá anotarse el nombre del representante de ventas responsable de la solicitud de la emisión de la nota de débito.

	<b>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.</b>			<b>Páginas:</b> 01 de 02
				<b>PD-019</b>
<b>Procedimiento para envío de estados de cuenta a clientes</b>				
<b>Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza</b>			<b>Encargado:</b> Jefe de análisis crediticio y cobranza	
<b>Objetivo:</b>	Mensualmente se enviarán los estados de cuenta a los clientes que integran la cartera de cuentas por cobrar con el objetivo de informar los movimientos registrados durante el mes, así como informar su nuevo saldo.			
<b>Alcance:</b>	El proceso de envío de los estados de cuenta se realiza a través de correo electrónico con el programa DTE plus; el cual envía masivamente los estados de cuenta según las direcciones registradas.			
<b>Política:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los primeros dos días hábiles del mes el Jefe de Análisis Crediticio solicitará al departamento de informática la actualización de los saldos de clientes a la base del programa DTE.</li> <li>2. El departamento de informática confirmará cuando la información ha sido actualizada, para proceder con el envío de los estados de cuenta.</li> <li>3. El jefe de análisis crediticio y cobranza conservará una versión PDF del reporte de envío generado por la plataforma al finalizar el proceso de envío masivo.</li> </ol>			
No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
1.	Solicitud carga de información actualizada a la plataforma	Jefe de análisis crediticio y cobranza	30 minutos	Los primeros dos días hábiles del mes luego del cierre contable, el jefe de análisis crediticio y cobranza solicitará al departamento de informática la sincronización y carga de información actualizada al programa DTE según el saldo contable registrado.
2.	Confirmación actualización de información	Departamento de informática	Variable	Confirmará el momento en el cual el sistema DTE cargó la información actualizada según el saldo contable de la cartera de clientes y se pueda proceder con el envío.
3.	Parametrización del envío	Jefe de análisis crediticio y cobranza	10 minutos	Una vez ha recibido la confirmación procede de la siguiente manera: 1) Accesa a la plataforma en internet: <a href="http://www.dte.us.es/dte_users_group">www.dte.us.es/dte_users_group</a>



No.	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Descripción
				2) Ingresara su usuario y contraseña de acceso. 3) En las opciones de administrador seleccionará "Envío automático de estados de cuenta" 4) La plataforma solicitará la confirmación de la operación; por lo que deberá seleccionar "Aceptar".
4.	Envío masivo de estados de cuenta	Plataforma DTE	Variable	La plataforma iniciará con el envío masivo de los estados de cuenta a clientes de acuerdo a las direcciones de correo electrónico enlazadas al código de cada cliente, el tiempo de duración dependerá del volumen de clientes.
5.	Verificación reporte de envío	Jefe de análisis crediticio y cobranza	10 minutos	Al finalizar el envío masivo la plataforma genera reporte que contiene un resumen del número de estados de cuenta enviados según las direcciones de correo electrónico enlazado y estatus de envío. El jefe de análisis crediticio almacenará dicho reporte como evidencia que el proceso de envío se realizó con éxito.



	<b>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.</b>		<b>Páginas:</b> 01 de 01
			<b>GSTA</b>
<b>Glosario de términos y acrónimos</b>			
<b>Manual de políticas y procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza</b>			
A continuación se detalla un glosario de términos y acrónimos, los cuales fueron utilizados dentro del manual			
No.	Término	Significado/ Descripción	
1.	<b>FG</b>	Flujograma	
2.	<b>FM</b>	Formulario	
3.	<b>MA</b>	Montos autorizados	
4.	<b>PD</b>	Procedimiento	
5.	<b>PDLN</b>	Procedimiento llenado formulario	
6.	<b>Actualización</b>	Validación realizada que se hace a los manuales para establecer su vigencia.	
7.	<b>Manual administrativo</b>	Documento que contiene de manera descriptiva, las directrices sobre las cuales se rige la empresa.	
8.	<b>Propuesta</b>	Proposición informal que antecede la formalidad.	
9.	<b>Revisión</b>	Escrutinio periódico que se realiza a los manuales en cuanto a su contenido que permite sugerir su reorientación cuando esto se requiera.	



**Athena**  
**Consultores & Auditores**  
3ra Ave 15-41 Zona 10  
Ciudad de Guatemala

Tel. 53178896  
Fax 502 2345555  
[www.athenaconsultores.com](http://www.athenaconsultores.com)

## **5.7 INFORME DE ENTREGA DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

Guatemala, Diciembre 14 de 2012

Señores  
Junta Directiva  
Comercializadora de Llantas, S. A.  
Ciudad

Señores:

Se hace de su conocimiento que el 13 de diciembre de los corrientes se finalizó la evaluación de los procedimientos del departamento de análisis crediticio y cobranza los cuales comprenden desde la etapa del análisis y otorgamiento de crédito de la línea de productos disponibles hasta la etapa de cobro de acuerdo a las condiciones específicas de cada crédito.

En cumplimiento a la solicitud del 31 octubre de los corrientes, se procedió a la recopilación de la información que conforma los procesos actuales que se realizan en el departamento de análisis crediticio y cobranza, para proceder a documentarlos utilizando las técnicas de observación, análisis y síntesis que las circunstancias requirieron.

## ***I OBJETIVOS DEL TRABAJO***

### ***General***

1. Proporcionar un manual de políticas y procedimientos para el departamento de análisis crediticio y cobranza que sirva como marco de referencia en la ejecución de las operaciones efectuadas y que al mismo tiempo contribuya a la estandarización de las tareas asignadas.

### ***Específicos***

1. Proporcionar un manual de políticas y procedimientos para el departamento de análisis crediticio y cobranza de acuerdo a las operaciones efectuadas, de la unidad de análisis.
2. Facilitar a través del manual de políticas y procedimientos un documento que oriente a los usuarios del departamento de análisis crediticio y cobranza de la unidad de análisis, sobre las actividades definidas para el departamento.
3. Proporcionar un manual de políticas y procedimientos que sirva como instrumento de consulta y apoyo al personal de nuevo ingreso al departamento.

## ***II ALCANCE DEL TRABAJO***

El trabajo de campo se realizó del 12 de octubre al 13 de diciembre del año 2012, las evaluaciones que se realizaron corresponden a los procesos que se realizan en el departamento de análisis crediticio y cobranza, desde la recepción de la solicitud de crédito hasta la creación de los créditos aprobados en el sistema.

A través del trabajo desarrollado se concluye que el presente manual de políticas

y procedimientos permitirá a los responsables de los diferentes procesos realizar sus labores con mayor seguridad del conocimiento de los procedimientos, optimizando de esta manera cada uno de los pasos en los procesos que realicen.

Con base a lo expuesto, se sugiere la utilización e implementación manual de políticas y procedimientos así como la coordinación con los colaboradores a cargo de cada uno de los procesos con el objetivo que este sea utilizado como una herramienta de consulta cuya finalidad será proveer las directrices a seguir en el desarrollo de sus actividades cotidianas. Es responsabilidad de la Administración de la empresa valar por el cumplimiento de lo estipulado en el contenido del manual de políticas y procedimientos así como garantizar que el mismo esté disponible para cada una personas involucradas.

### **III RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda a la Administración de la empresa comercializadora de llantas en conjunto con la jefatura de análisis crediticio y cobranza coordine la implementación del manual de políticas y procedimientos entregado para lo cual es necesario definir una fecha inicio límite para la puesta en vigencia del mismo.
2. Se recomienda a la Administración de la empresa objeto de estudio establecer los mecanismos que deban ser utilizados para llevar a cabo los procedimientos de actualización de los procesos y políticas establecidos en el manual según corresponda a través de la contratación de los servicios de un consultor.
3. Las políticas y procedimientos establecidos en este manual deberán estar sujetos al control posterior, por lo que se sugiere a la Administración contemplar la participación de auditoría interna en la verificación del cumplimiento del manual para garantizar la efectividad de los procedimientos establecidos así como la detección de oportunidades de mejora.

4. La Administración de la empresa Comercializadora de Llantas, S.A. deberá considerar la participación del consultor externo en la evaluación de las propuestas de modificación a los procedimientos vigentes con el objetivo de determinar la viabilidad de los cambios con respecto a los resultados esperados así como la repercusión de los mismos.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se sugiere considerar las recomendaciones descritas en este informe, mejorarlas y ampliarlas bajo la responsabilidad de la Administración de la empresa, con el objeto de garantizar el éxito en la utilización del manual de políticas y procedimientos entregado.

Atentamente,

Athena Consultores & Auditores, S. C.



Hugo Leonel González Elvira

Contador Público y Auditor Socio – Consultor Externo

Reg. 200711525

## CONCLUSIONES

1. Las empresas que se dedican a la comercialización de llantas, presentan diversas formas de organización, dependiendo de la amplitud que demande la expansión de sus operaciones; así como de la demanda de mayores capitales o administraciones más complejas. La estructura organizacional de la empresa Comercializadora de Llantas, S.A. es definida de acuerdo a su situación actual y tomando en consideración el entorno económico en el cual opera con el objetivo de garantizar el logro de los objetivos de la administración.
2. El departamento de créditos es el responsable de la recuperación de la cartera de la empresa, su prioridad es velar porque se cumplan los objetivos de la administración a través de la recuperación en el menor tiempo posible; lo cual es posible a través de la definición de las políticas y procedimientos los cuales serán el marco de referencia en cuanto a la operatoria a realizar y que al mismo tiempo proveerá los precedentes para la implementación de controles.
3. Los manuales administrativos en las organizaciones son indispensables para desarrollar e implementar los métodos y procedimientos necesarios que permitan constituir un sistema administrativo confiable, coherente y acorde con el propósito que requiere toda organización; la carencia de un manual de políticas y procedimientos pone de manifiesto la necesidad de una guía de acción que ayude a disipar las dudas sobre las acciones a seguir por el personal con respecto a las actividades desarrolladas.



4. El consultor externo promoverá acciones de desarrollo a través del establecimiento de una relación de ayuda que facilite a estos la adaptación a nuevas circunstancias y a la identificación de obstáculos que impidan las metas propuestas. Dichas acciones de desarrollo podrán ser planteadas a través de visitas preliminares, realización de entrevistas y evaluación de la situación actual, que le faciliten la identificación de los aspectos que requieren ser mejorados y le permitan realizar las recomendaciones necesarias para optimizar los procesos efectuados.
  
5. Con la realización del trabajo de esta tesis se comprobó la hipótesis del plan de investigación, la cual requiere la utilización como metodología básica, la implementación de un diseño del proyecto del manual de políticas y procedimientos, que incluya: presentación del proyecto del manual a las autoridades, captación de la información, integración de información, análisis de la información, preparación del proyecto del manual de políticas y procedimientos, formulación de recomendaciones, presentación del manual de políticas y procedimientos, por último reproducción del manual para cumplir con los objetivos que se establezcan al diseñar un manual administrativo.

## RECOMENDACIONES

1. La organización de la empresa Comercializadora de Llantas S.A., se debe adaptar a las necesidades y objetivos propuestos así como a los requerimientos de la economía actual y su volatilidad a través del tiempo. Se recomienda a la Junta directiva de la empresa objeto de estudio la implementación del organigrama propuesto en el manual de políticas y procedimientos para el departamento de análisis crediticio y cobranza con el objetivo de dividir eficientemente el trabajo en áreas especializadas y correctamente coordinadas de acuerdo su propósito.
2. El departamento de análisis crediticio y cobranza requiere la definición de un marco de referencia con respecto a las políticas vigentes así como la existencia de una guía práctica sobre las actividades realizadas, basados en lo anterior se recomienda a la Junta directiva de la empresa objeto de estudio establecer los mecanismos para asegurar el cumplimiento de lo definido en el manual de políticas y procedimientos con la finalidad de minimizar las pérdidas funcionales y financieras, ocasionados por el desconocimiento de su utilización por parte del personal a cargo.
3. El manual de políticas y procedimientos constituye un instrumento que facilita el seguimiento oportuno y alcance de los objetivos propuestos por la administración, en este sentido se recomienda a la alta administración de la empresa Comercializadora de Llantas, S.A. la implementación del manual de políticas y procedimientos con la finalidad de definir las actividades que requieren de una organización definitiva, y la identificación concreta del personal y su participación en la empresa.

4. La elaboración de un manual de políticas y procedimientos demanda la aplicación de técnicas exhaustivas previas y durante la fase de creación y desarrollo del manual. Se recomienda a los Contadores Públicos y Auditores cuya labor como asesor externo es la elaboración del diseño de un manual de políticas y procedimientos contemplar la aplicación de técnicas como visitas preliminares, realización de entrevistas y evaluación de procesos los cuales le permitan crearse una visión amplia sobre la situación actual de la empresa y con base a ello tener la capacidad para formular procesos adecuados a las condiciones del negocio.
  
5. La implementación del manual de políticas y procedimientos requiere la participación de un experto que colabore en la creación de las condiciones ideales para la aplicación de los cambios y disposiciones descritas en el manual administrativo, por tal razón se recomienda a la alta administración requerir los servicios del Contador Público y Auditor como consultor para la ejecución de dicho proceso, cuya labor será garantizar la adecuación de las políticas y procedimientos descritos en el manual de políticas y procedimientos a la situación actual de la empresa Comercializadora de Llantas, S.A.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Agudelo Arango, Orlando. Investigación, asesoría y consultoría. Escuela Superior de Administración Pública. 268 páginas. Colombia, 2004.
2. Álvarez Torres, Martín G. Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. Panorama Editorial. 241 páginas. México, D.F. 2006.
3. Branchfield, Pere J. Cobro de impagados y negociación con deudores. Profit Editorial. 336 páginas. España, 2010.
4. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 2-70, Código de Comercio y sus reformas. 202 páginas. Guatemala, 2005.
5. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 6-91. Código Tributario y sus reformas. Librería Jurídica, 101 páginas. Guatemala, 2005.
6. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 18-93. Constitución Política de la República de Guatemala. Ediciones Universitarias AYAM, 77 páginas. Guatemala, 2005.
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 106. Código Civil. Librería Jurídica. 259 páginas. Guatemala, 2005.
8. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 1441. Código de Trabajo. Librería Jurídica. 189 páginas. Guatemala, 2005.
9. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 27-92. Ley del Impuesto al Valor Agregado y su reglamento. Librería Jurídica. 82 páginas. Guatemala, 2013.

10. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto número 37-92. Librería Jurídica. 45 páginas. Guatemala, 1992.
11. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Actualización Tributaria, Decreto número 10-2012. Librería Jurídica, 68 páginas. Guatemala, 2012.
12. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles, Decreto número 15-98. Librería Jurídica, 62 pág. Guatemala, 1998.
13. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto número 73-2008. Librería Jurídica. 56 páginas. Guatemala, 2008.
14. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos, Decreto No. 70-94 y sus reformas. Librería Jurídica, 96 pág. Guatemala, 1994.
15. Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, Código de Ética Profesional, 5 pág. Guatemala 2008.
16. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. 340 pág. México D. F. 2,000.
17. International Federation of Accountants. –IFAC- Normas Internacionales de Auditoría. Traducidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 350 pág. Edición 2010.
18. Ontiveros Hernández Marco Antonio. La Negociación en la cobranza, Material de apoyo, 1er. Congreso Nacional de Créditos y Cobros, Asociación de Gerentes de Guatemala. Agosto 2008. 200 pág.

19. Rodríguez V. Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Centagage Learning Editores 179 pág. México, D.F. 2002.
20. "Salvat" La enciclopedia. Printer Colombiana, S. A. Tomo 5, 6 y 7. 402 pág. Colombia, 2004.
21. Setzer, Juan Carlos. IFAC y la formación de Contadores Profesionales. Comité de Educación de IFAC. Boletín FACPCE No. 56. 120 pág. Guatemala 2005.
22. Taylor y Glezen. Auditoria, integración de conceptos y procedimientos. Editorial Limusa y Noriega. 355 pág. México, D.F. 1997.

#### **WEBGRAFÍA**

23. Página Electrónica / Superintendencia de Administración Tributaria/ Reformas tributarias / disponible en: [www.sat.gob.gt](http://www.sat.gob.gt), página consultada el 27/07/2013.