

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

**“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EN EL  
DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS PARA UNA  
EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE EQUIPO DE OFICINA”**

**TESIS:**

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

**POR**

**CARLOS ENRIQUE BUCH GARCÍA**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADO**

**Guatemala, mayo de 2016**

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

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Segundo	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Matemática-Estadística	Lic. Edgar Ranulfo Valdés Castañeda
Contabilidad	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
Auditoría	Lic. José Antonio Vielman

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

Presidente	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Secretario	Lic. José Antonio Vielman
Examinador	Lic. Oscar Fernando Aguilar García

Guatemala 31 de marzo de 2016.

Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria

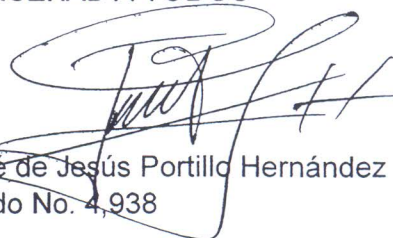
Distinguido señor Decano:

Con base en el nombramiento DICTAMEN-AUDITORÍA No. 46-2016 de fecha 25 de febrero de 2016, con el cual la decanatura me designó, para actuar como Asesor de Tesis en el trabajo del estudiante **CARLOS ENRIQUE BUCH GARCÍA**, en su trabajo de tesis denominado **"EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EN EL DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE EQUIPO DE OFICINA"** me permito informarle que se procedió a brindar la asesoría necesaria para desarrollar dicho trabajo de tesis.

En mi opinión el trabajo que se presenta cubre los aspectos esenciales, ha sido investigado técnica y metodológicamente para garantizar la calidad de su contenido, siendo a su vez un tema de relevancia para empresas comerciales dedicadas a la venta de equipo de oficina. Satisface las exigencias académicas y constituye un valioso material como fuente de consulta a nivel técnico y profesional, en tal virtud, recomiendo que el trabajo sea aprobado para su discusión y defensa académica en el Examen Privado de Tesis del señor Buch García, previo a conferírsele el título de Contador Público y Auditor en el grado Académico de Licenciado.

Agradezco al señor Decano, la confianza que brindó al suscrito para colaborar en esta forma, con las actividades académicas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. José de Jesús Portillo Hernández  
Colegiado No. 4,938

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR  
*José de Jesús Portillo H.*  
Col. 4938




FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

EDIFICIO "S-8"  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,  
TRECE DE MAYO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, del Acta 07-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de abril de 2016, se conoció el Acta AUDITORÍA 074-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 18 de abril de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EN EL DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE EQUIPO DE OFICINA ", que para su graduación profesional presentó el estudiante **CARLOS ENRIQUE BUCH GARCÍA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

  
"DID Y ENSEÑAD A TODOS"  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO



m.ch

## DEDICATORIA

- A La Santísima Trinidad:** Gracias Santísima Trinidad por haberme concedido este sueño anhelado, aun cuando les he fallado.
- A La Virgen María:** Gracias Madre Santa por interceder por mí.
- A mis Padres:** Catalina García, gracias infinitas a ti, amor de mis amores, por tus esfuerzos, cuantas noches de desvelo, cuanto sacrificio. Victoriano Buch (+) Te recuerdo agradecido mi padre amado, nunca podre compensar tanta entrega, nada pediste a cambio.
- A mi Esposa:** Gracias mi amor por todos los momentos maravillosos vividos a tu lado, siempre seremos la pareja ideal.
- A mis Hijos:** Massiel, Sharenn, Wesley, mi regalo más hermoso.
- A mis Hermanos:** Jorge, Victor, Luis, Hector, Irma, Vinicio, gracias por el amor que nos ha unido, aun en los momentos difíciles.
- A mis Primos y Sobrinos:** Con especial cariño para cada uno de ustedes.
- A mis Cuñadas y Cuñados** Gracias por brindarme su cariño y apoyo.
- A mis Suegros:** Gracias por sus sabios consejos.
- A mi Asesor:** Lic. José Portillo, por su gran disposición y valioso aporte profesional en la supervisión de mi tesis.
- A mi Padrino de Graduación Universitaria:** Lic. Jorge Luis Reyna, agradecimiento especial, por su incondicional apoyo, un profesional digno de imitar.
- A mis Amigos Profesionales:** Lic. Suarez, Lic. Vielman, Lic. Cifuentes, Lic. Garrido, Lic. García, Lic. Estrada, Lic. Hernández, Lic. Cifuentes, Lic. E. Hernández, Lic. Barahona, Lic. Xicay, Lic. Lopez, Lic. Diaz, Dr. Guerra, Sergio Castro, Lic. Cano, Nelson Alonzo, Lic. Délfido M., Lic. Montenegro, Luis Lopez
- A los Catedráticos de Contabilidad III y IV:** Lic. Perdomo, Lic. Oliva, Lic. Archila, Lic. Ortega Lic. Suruy, Lic. Perez, padrinos de mi inicio como docente.
- A mi Grupo Académico:** Unión Estudiantes de Económicas, especial cariño.
- A la Gloriosa y Tricentenaria:** Universidad de San Carlos de Guatemala y en especial a la Facultad de Ciencias Económicas.

# ÍNDICE

	<b>PÁGINA</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE EQUIPO DE OFICINA</b>	
1.1 Antecedentes históricos	1
1.2 Definición de empresa	2
1.3 Clasificación de las empresas	3
1.3.1 La empresa según su magnitud	4
1.4 Elementos de la empresa	8
1.5 Empresa dedicada a la venta de equipo de oficina	9
1.5.1 Centro de distribución	10
1.5.2 Puntos de venta	10
1.5.3 Tele-marketing	10
1.5.4 División de servicio a negocios	10
1.5.5 Ventas al crédito	11
1.5.6 Servicio a domicilio	11
1.6 Características de los artículos y equipo para la venta	11
1.7 Estructura de la organización	11
1.8 Legislación aplicable	12
1.8.1 Constitución Política de la República de Guatemala	13
1.8.2 Código de Comercio Decreto 2-70	13
1.8.3 Código Tributario Decreto 6-91	13
1.8.4 Ley del Registro Tributario Unificado Decreto 25-71	13
1.8.5 Ley de Actualización Tributaria Decreto 10-2012	14
1.8.6 Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92	14
1.8.7 Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto 73-2008	15
1.8.8 Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos	15
1.8.9 Código de Trabajo Decreto 1441	15
1.8.10 Ley Orgánica del Seguro Social	16

**CAPÍTULO II**  
**DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

2.1	Antecedentes de crédito	17
2.1.1	Etapas del crédito	18
2.2	Definición de crédito	22
2.3	Tipos de crédito	22
2.4	Definición de departamento de créditos y cobranzas	24
2.4.1	Objetivos y funciones del departamento de créditos y cobranzas	25
2.5	Importancia del departamento de créditos en una empresa comercial	27
2.6	Organigrama de un departamento de créditos y cobranzas	28
2.7	Importancia de la segregación de funciones en el departamento de créditos y cobranzas	29
2.8	Riesgo de ventas al crédito en una empresa comercial	33
2.9	Control interno	33
2.9.1	Elementos del control interno	33
2.9.2	Métodos de evaluación del control interno	33
2.10	Riesgo de negocios	34
2.11	Impacto financiero por mala aplicación del manual de procedimientos	35

**CAPÍTULO III**  
**MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

3.1	Antecedentes	36
3.2	Definición de manuales	36
3.3	Objetivos de un manual de procedimientos	38
3.4	Clasificación de los manuales	40
3.5	Manual de políticas y procedimientos	42
3.6	Fases de la elaboración de un manual de procedimientos	45
3.6.1	Fase de planificación	46
3.6.2	Fase de la investigación	47
3.6.3	Fase de la elaboración del manual	47
3.6.4	Fase de autorización para la implementación del manual	49
3.6.5	Fase del seguimiento y actualizaciones	50

## CAPÍTULO IV

### EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EN EL DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE EQUIPO DE OFICINA (CASO PRÁCTICO)

4.1	Antecedentes de la empresa	51
4.2	Solicitud de servicios profesionales	55
4.3	Propuesta de servicios profesionales	56
4.4	Aprobación a la propuesta de servicios profesionales	59
4.5	Planificación del trabajo a realizar	60
4.5.1	Planificación técnica	60
4.5.2	Planificación administrativa	61
4.6	Diagnostico o situación actual de la empresa	63
4.6.1	Procedimientos en el departamento de créditos y cobranzas	63
4.6.2	Programas, entrevistas y cuestionarios	69
4.7	Informe a la gerencia	80
4.8	Propuesta de un manual de procedimientos para el departamento de créditos y cobranzas	87
	<b>CONCLUSIONES</b>	130
	<b>RECOMENDACIONES</b>	131
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	132



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>PÁGINA</b>
Tabla 1 Clasificación de empresas	5
Tabla 2 Balance de saldos	54
Tabla 3 Integración de cuentas por cobrar	67
Tabla 4 Resumen de antigüedad de saldos	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>PÁGINA</b>
Figura 1 Organigrama del departamento de créditos	28
Figura 2 Grado de riesgo	34
Figura 3 Organigrama organizacional	53

# **CAPÍTULO I**

## **EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE EQUIPO DE OFICINA**

### **1.1 Antecedentes históricos**

La empresa se inició con el comerciante individual, quien realizaba las funciones y actividades relacionadas con su establecimiento: desde aportar el capital, comprar la materia prima, producir, vender y llevar una administración rudimentaria de su negocio. El comerciante individual o persona física, aun cuando en ocasiones puede poseer un capital muy significativo, no puede competir frente a las sociedades mercantiles, ya que éstas agrupan los capitales de muchas personas individuales. A través de esto se desarrolló el crecimiento de las compañías.

Para desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique la combinación de los factores productivos. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce o distribuye.

El empresario es la persona que aporta el capital y realiza las funciones propias de la dirección: organizar, planificar y controlar. El origen de la empresa está en una idea innovadora sobre los procesos y productos, de forma que el empresario actúa como agente difusor del desarrollo económico.

Por otra parte, y a medida que surgen empresas de gran tamaño, se produce una separación, entre las funciones clásicas del empresario. Por un lado, está la figura del inversionista, que asume los riesgos ligados a la promoción y la innovación mediante la aportación de capital.

El empresario actual es un órgano individual o colegiado que toma las decisiones oportunas para la consecución de ciertos objetivos presentes en las empresas y de las circunstancias del entorno. Así mismo es el que coordina el entramado interno de la empresa con su entorno económico y social.

## **1.2 Definición de empresa**

“La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado”. (16:5)

El Código de Comercio Decreto 2-70 en su artículo seiscientos cincuenta y cinco (655) define la empresa mercantil como: “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”. (3:117)

En Derecho es una entidad jurídica creada con ánimo de lucro y está sujeta al Derecho mercantil. En Economía, la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo.

En conclusión, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

### **1.3 Clasificación de las empresas**

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspectos se fijen, es importante definir las diferentes clases de empresas existentes en Guatemala.

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan según su actividad o giro.

- **Industriales**

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación o extracción de materias primas. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

- a. **Extractivas**

Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sean renovables o no renovables.

- b. **Transformativas**

Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:

- ✓ Empresas que producen bienes de consumo final
- ✓ Empresas que producen bienes de producción.

- **Comerciales**

“Son aquellas que obtienen la mayoría de su ingreso comprando y vendiendo bienes. Los bienes que se compran para fines de reventa a los clientes se les llaman inventario. El éxito de la mayoría de las empresas comerciales depende de su capacidad de adquirir, distribuir y vender el inventario rápidamente”. (8:190). Son intermediarias entre productor y el consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados, con un aumento al precio adquirido para obtener más ganancia. Pueden ser a su vez: mayoristas, minoristas o detallistas y comisionistas.

- **De Servicio**

Son aquellas que brindan servicios a la comunidad o a un grupo, en determinada región y pueden tener o no fines lucrativos. A continuación se presentan algunos ejemplos de clases de servicios:

- ✓ Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua)
- ✓ Servicios privados varios (consultorías, servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, entre otros).
- ✓ Transporte (colectivo o de mercancías).
- ✓ Turismo.
- ✓ Instituciones financieras.
- ✓ Educación.
- ✓ Salubridad (hospitales).
- ✓ Finanzas y seguros.

### **1.3.1 La empresa según su magnitud**

Actualmente en Guatemala, existe diversa clasificación para la medición de las empresas. La Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), en su Ley Orgánica (Decreto 1-98) artículo 6 y sus Reformas Decreto Número 13-2013,

califica a las empresas en relación a la magnitud de sus operaciones, de acuerdo con los ingresos brutos anuales declarados y del monto de sus activos.

Por otro lado, la Cámara de Industria define el tamaño de las empresas en Guatemala, respecto al número de trabajadores, activos y volúmenes de ventas anuales, tal como se aprecia en el cuadro siguiente:

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

Tamaño	No. de trabajadores	Activos Q.		Volumen de ventas al año Q.	
		De	A	De	A
Micro	hasta 10		50,000		Hasta 60,000
Pequeña	11-20	50,001	500,000	60,001	300,000
Mediana	21-50	500,001	2,000,000	300,001	3,000,000
Grande	51-250	2,000,001	10,000,000	3,000,001	20,000,000
+Grande	250 en adelante	10,000,001	en adelante	20,000,001	en adelante

Fuente: Cámara de la Industria, Guatemala,

### **1.3.1.1 Atendiendo a la personería jurídica del propietario**

Los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles, se registrarán por las disposiciones contempladas dentro del Código de Comercio, Decreto Número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, siendo las siguientes:

- **Comerciantes individuales**

Son empresas propiedad de una sola persona, que realizan actividades relacionadas con la industria, comercialización o prestación de servicios. Están obligados a inscribirse en el Registro Mercantil jurisdiccional, cuando tengan un capital de dos mil quetzales o más. Código de Comercio Decreto Número 2-70, Artículo 334.

- **Sociedades mercantiles**

“La sociedad mercantil constituida de acuerdo a las disposiciones de este código e inscrita en el registro mercantil, tendrá responsabilidad jurídica propia y distinta de los socios individualmente considerados”. (Artículo 14 Código de Comercio Decreto 2-70)

“Unión de personas y bienes o industrias para la explotación de un negocio, cuya gestión produce con respecto de aquellas, una responsabilidad directa frente a terceros, y la producción de ganancias a su favor” (11:8)

Es la reunión de dos o más personas que se constituyen en personas jurídicas con capacidad de adquirir derechos y contraer obligaciones, para lo cual aportan bienes dinerarios y no dinerarios, con el propósito lucrativo. Siendo las siguientes:

- a. La sociedad colectiva**

Está constituida por varios socios con responsabilidad solidaria e ilimitada, porque no solo responden con su aportación a la sociedad sino también con sus bienes particulares, la razón social se forma con el nombre de uno o varios de sus socios y al final las siglas S. C.

#### **b. La sociedad en comandita simple**

Es la sociedad compuesta por dos clases de socios: Comanditado y los comanditarios. Los comanditados responden en forma subsidiaria, limitada y solidaria de las obligaciones sociales; y los comanditarios tienen responsabilidad limitada al monto de sus aportaciones. La razón social se forma con el nombre de uno de los socios comanditados o con los apellidos de dos o más de ellos, seguido de la leyenda: y Compañía, Sociedad en Comandita, la que podrá abreviarse: y Cía. S. en C.

#### **c. La sociedad de responsabilidad limitada**

Está compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responden únicamente el patrimonio de la sociedad y, en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social. El capital estará dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominación de acciones.

#### **d. La sociedad anónima**

Es la sociedad típica de capitales. El capital se divide en partes alícuotas llamadas acciones. Los socios son responsables sólo hasta el monto de sus aportaciones. El nombre o denominación social, se forma con el nombre de la actividad a la que se dedicará seguido de las iniciales S. A., además existe otra modalidad de esta sociedad que es la de capital variable, su particularidad radica en que el monto de su capital podrá variar, sin necesidad de modificar su escritura de constitución, bastará con realizar las anotaciones respectivas en el libro de aumentos y disminuciones de capital que la sociedad lleva para tal efecto.



Las sociedades anónimas son las más comunes, como consecuencia de las ventajas que gozan los accionistas, la responsabilidad limitada de acuerdo a la aportación de sus acciones, la opción de no divulgar su nombre como razón social de la compañía y la elección de invertir en acciones comunes o acciones preferentes, estas últimas son de voto limitado y gozan del derecho a un dividendo no menor del seis por ciento (6%).

El capital de las sociedades anónimas se divide en capital autorizado, capital suscrito y capital pagado. “El capital autorizado de una sociedad anónima es la suma máxima que la sociedad puede emitir en acciones, sin necesidad de formalizar el aumento de capital. El capital autorizado podrá estar total o parcialmente suscrito al constituirse la sociedad y debe expresarse en la escritura constitutiva de la misma”. (3:8)

#### **e. La sociedad en comandita por acciones**

Se diferencia de la anterior en que su capital está dividido en partes alícuotas llamadas acciones; existiendo las dos clases de socios y se forma de igual forma la razón social. Si un socio capitalista ejerce funciones administrativas su responsabilidad se convierte en limitada.

### **1.4 Elementos de la empresa**

Los elementos fundamentales que conforman a las empresas son los humanos, materiales, financieros, sistemas y técnicos.

- **Humanos**

Es el elemento dinámico de la empresa, es el que piensa y mueve a todos los demás elementos; y se clasifican dependiendo del lugar y posición que ocupan dentro de la empresa en propietarios, administradores, directores, ejecutivos, supervisores, obreros, operadores entre otros.

Los recursos humanos poseen las siguientes características: posibilidad de desarrollo, ideas, imaginación, creatividad, habilidades, sentimientos, experiencias, conocimientos, entre otros.

- **Materiales**

Son todos bienes materiales necesarios para el proceso productivo y que sin ellos haría imposible la elaboración de bienes o servicios, lo integran también; el inmueble, sus instalaciones, mobiliario y equipo. También sus inventarios para la venta, el efectivo y valores. “Efectivo y valores puede definirse como el dinero real o los instrumentos negociables que son generalmente usados y aceptables como dinero, incluyendo monedas, cheques, giros bancarios, giros y depósitos a la vista en bancos”. (1:22)

- **Financieros**

Está constituido por el capital que posee la empresa, ingresos por ventas, sobregiro bancario, pagarés, préstamos diversos, en fin, formado por toda la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a la empresa en unión del trabajo y de los agentes naturales.

- **Técnicos**

Estos recursos se utilizan como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos para maximizar los resultados con un mínimo esfuerzo. Estos pueden ser: sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, fórmulas, patentes, marcas, entre otros.

## **1.5 Empresa dedicada a la venta de equipo de oficina**

Una empresa dedicada a la venta de equipo de oficina, por su actividad o giro se clasifica como “comercial”, es la entidad integrada por capitales y elementos materiales; que sirve de intermediaria entre los productores de equipo de oficina

y los compradores o consumidores de dichos productos su función primordial es la compra-venta de productos terminados.

#### **1.5.1 Centro de distribución**

Regularmente este tipo de empresas tienen un centro de distribución, que funciona como una bodega general, de donde realiza las transferencias de mercadería a sus diferentes puntos de venta.

El inventario en el centro de distribución por lo general se abastece de las compras que se realizan en el extranjero, provenientes de Estados Unidos de Norteamérica, Panamá, Asia y algunos proveedores locales.

Empresa dedicada a ofrecer las mejores marcas y productos de prestigio mundial con alta calidad y precios competitivos de papelería y útiles de oficina, muebles y equipo de cómputo.

#### **1.5.2 Puntos de Venta**

Para comercializar sus artículos, cuenta con varios puntos de venta están ubicados en lugares estratégicos dentro de la ciudad.

#### **1.5.3 Telemarketing**

Ventas por catalogo, el centro de recepción de pedidos es por medio telefónico, atendido por operadores.

#### **1.5.4 División de Servicios a Negocios**

Una herramienta diseñada específicamente para la reducción de costos, en las grandes empresas, el cliente puede realizar sus compras por medio de internet, la forma de pago es con crédito a treinta días.

### **1.5.5 Ventas al crédito**

Se realizan las ventas al crédito a empresas constituidas legalmente en el país, por medio de ejecutivos de cuenta.

### **1.5.6 Servicio a domicilio**

Las entregas productos de las ventas diarias, se realizan por medio de camiones repartidores, dentro del perímetro de la ciudad.

## **1.6 Características de los artículos para la venta**

Las características principales de los artículos una empresa dedicada a la venta de equipo de oficina se define a continuación:

- El inventario está dividido en cuatro departamentos:
  - ✓ Papelería y útiles de oficina
  - ✓ Muebles
  - ✓ Tecnología
  - ✓ Centro de copiado
  
- Los artículos se compran para la venta, sin realizarles modificaciones.

## **1.7 Estructura de la organización**

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos en una empresa dedicada a la venta de equipo de oficina, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos definidos por la administración.

El sistema de organización lineal y staff es el apropiado para una empresa comercial. Este sistema aprovecha las ventajas, y evita las desventajas del sistema de organización militar o lineal y del sistema tradicional, conserva la

autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función; pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados en cada función.

### **1.8 Legislación aplicable**

“La sociedad en su proceso de civilización se ha visto forzada a crear una serie de normas jurídicas y morales que garantizan la vida comunitaria, es decir, ha creado reglas que regulan las relaciones jurídico mercantiles entre los hombres, para mantener el equilibrio entre los mismo”. (11:1)

Formalizar una empresa, implica cumplir con los trámites de inscripción, registros y operaciones que la ley establece según el tipo de empresas y el giro de la misma, es decir la actividad a la que se dedica. Los aspectos más importantes a considerar para la correcta operación legal de la empresa son:

- a. Inscripción de sociedad mercantil
- b. Cumplir con el pago de impuestos
- c. Cumplir con las regulaciones de operación que tienen que ver con aspectos laborales, previsión social, sanitarios, seguridad ocupacional, y de protección al medio ambiente.

Las leyes otorgan derechos y obligaciones, desde el momento de constitución de las empresas, según el Código de Comercio de la República de Guatemala.

El Congreso de la República de Guatemala, en uso de las atribuciones que le asigna el inciso 1º. del artículo 170 de la Constitución de la República de Guatemala, decreta la legislación aplicable.

### **1.8.1 Constitución Política de la República de Guatemala.**

La Constitución Política de la República de Guatemala, es la ley suprema de la República de Guatemala, en ella se rigen todos los derechos y obligaciones de los ciudadanos, rige todo el estado y sus demás leyes.

### **1.8.2 Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio - Decreto No. 2-70 y sus reformas-**

Este decreto regula la inscripción de las sociedades mercantiles, además contiene las normas para su constitución, organización y administración de una empresa, hasta las operaciones mercantiles y contables que en ésta se realiza; formas de aportación de capital, responsabilidades, derechos y prohibiciones de los socios y administradores, clasificación de las sociedades.

### **1.8.3 Congreso de la República de Guatemala. Código Tributario Decreto No. 6-91 y sus reformas**

El Código Tributario contiene normas que rigen las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado. Para el uso del Código Tributario es importante saber que el tributo es la prestación comúnmente en dinero, que el estado exige en ejercicio de su poder tributario, con el fin de obtener recursos para cumplir con sus fines. Son tributos: impuesto, arbitrio, contribuciones especiales y contribuciones por mejoras.

### **1.8.4 Congreso de la República de Guatemala. Ley de Registro Tributario Unificado y Control General de Contribuyentes, Decreto 25-71**

“Artículo 1º.- Se establece el Registro Tributario Unificado, en donde se inscribirán todas las personas naturales o jurídicas que estén afectas a cualquiera de los impuestos vigentes o que se establezcan en lo futuro.” (4:01)

### **1.8.5 Congreso de la República de Guatemala. Ley de actualización tributaria, Decreto 10-2012**

Esta norma regula el impuesto sobre la renta que se origine por la operación de toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente patrimonio o bien que especifique la Ley. Este impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas; se liquida anualmente en forma definitiva, se determina y paga en forma anticipada como pagos trimestrales o con retenciones mensuales del impuesto. Además regula los sistemas de contabilidad en las que pueden operar los distintos contribuyentes, la forma de valorar los inventarios, los libros y registros, así como también los lineamientos que deben de seguir para la presentación de las declaraciones mensuales, trimestrales y anuales de dicho impuesto.

### **1.8.6 Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto No. 27-92 y sus reformas**

El impuesto al valor agregado es generado por: venta o permuta de bienes muebles o derechos reales constituidos sobre ellos, prestación de servicios en el territorio nacional, importaciones, arrendamientos de bienes muebles o inmuebles, adjudicaciones de bienes muebles o inmuebles en pago, retiros de bienes muebles efectuados por un contribuyente, propietario, socios, directores o empleados de la respectiva empresa para uso o consumo personal, destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, salvo cuando se trate de bienes perecederos, casos fortuitos, de fuerza mayor o delitos contra el patrimonio, permuta de bienes inmuebles, la donación de bienes entre vivos.

La tarifa única a pagar en concepto de impuesto al valor agregado será del 12% sobre la base imponible, y ésta deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o en el valor de los servicios.

### **1.8.7 Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto No. 73-2008**

Los contribuyentes afectos al impuesto de solidaridad, son las personas individuales o jurídicas que operen en el país y que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y que obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos. El porcentaje a pagar por este impuesto es del 1% sobre la base imponible que se establezca que sea mayor ya sea la cuarta parte del monto del activo neto ó la cuarta parte de los ingresos brutos.

### **1.8.8 Congreso de la República de Guatemala. Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto No. 37-92**

Esta ley regula el impuesto de timbres sobre los documentos que contienen los actos y contratos civiles y mercantiles, documentos otorgados en el extranjero que hayan de sufrir efectos 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. La tarifa de un 3% sobre el valor de los 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.

### **1.8.9 Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo, Decreto No. 1441 y sus reformas**

Esté Código da a conocer las regulaciones sobre los derechos y obligaciones de



patronos y trabajadores, entre las relaciones laborales y crea lineamientos para resolver los conflictos que surjan de dichas relaciones. A este normativo están sujetas todas las empresas de cualquier naturaleza, así como también todos los habitantes de la República sin distinción de sexo ni de nacionalidad.

**1.8.10 Congreso de la República de Guatemala. Ley Orgánica del Seguro Social, Decreto No. 295**

El objeto primordial de la Seguridad Social, es el de dar protección mínima a toda la población del país, a base de una contribución proporcional a los ingresos de cada uno y de la distribución de beneficios a cada contribuyente o a sus familiares que dependen económicamente del afiliado.

## **CAPÍTULO II**

### **DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

#### **2.1 Antecedentes de crédito**

El comercio es sólo una de las múltiples actividades que realiza el ser humano, el Lic. Carlos Dávalos Mejía cita en su obra Títulos y Contratos de Crédito al autor Milton Friedman quien define a la economía como "la ciencia que estudia la forma en que una determinada sociedad resuelve sus problemas económicos; éstos se dan cuando los medios para llegar a determinados fines, son escasos." (5:8).

Al comerciante le es indiferente que la producción de artículos se efectúe en un momento o en un lugar geográficamente distante o extemporáneo él se encargará de salvar estos obstáculos valiéndose del transporte o del almacenamiento, para que al ser requerido este en posibilidades de satisfacer la demanda existente; es el intermediario y lazo de unión entre las fuentes de producción (la oferta, mejor decir el origen de la oferta), y por otro lado el consumo (la demanda, mejor decir el origen de la demanda), prestando los servicios adecuados contra el beneficio que deberá obtener por su trabajo. A este beneficio lo conocemos como lucro. De esto se puede decir que mientras más necesidades tenga un grupo social de un satisfactor determinado, más interés tendrá el comerciante en satisfacerlo en virtud de que más venderá su producto y por tanto más lucro obtendrá.

Si bien es cierto que la mecánica del comercio en mayor o menor medida ha guardado los mismos perfiles de identificación, históricamente se ha manifestado de manera diferente según los tipos de valor de cambio que en una sociedad haya utilizado el comerciante para vender los satisfactores. Las etapas del comercio útiles a este trabajo son:

- Trueque o permuta.
- Compraventa no monetaria.
- Monetaria.
- Crédito.

### **2.1.1 Etapas del crédito**

Las etapas del comercio se distinguen por la modalidad del bien de cambio que utilizo el comerciante en sus operaciones de venta.

- **Trueque o permuta**

Primera etapa del comercio, el tráfico mercantil se identifica por la imperiosa necesidad de cambiar bienes excedentes de una producción por bienes que, haciendo falta, son a su vez excedentes de la producción de otro sujeto que, por su parte, tiene necesidad de lo que nos sobra. El trueque se produce espontáneamente entre ambas partes, sin intervención de ningún otro factor modificativo en el ánimo de uno u otro comerciante, ni en el interés lucrativo que uno u otro puede tener; el interés de ambos es simplemente solucionar una necesidad equivalente.

- **Compraventa no monetaria**

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

Ante este problema surgen los bienes denominados con valor común, que son

bienes que representan el mismo valor para todos. Antiguamente no había monedas y los bienes con valor común eran imperecederos, fáciles de almacenar, pesar y medir, como los metales y algunos otros artículos como plumas, piedras preciosas, telas e incluso determinados animales domésticos.

- **Etapas monetaria**

La siguiente etapa en el desarrollo del comercio fue una consecuencia inmediata de la anterior. Algunos elementos principalmente los metales, por sus magníficas propiedades de belleza, resistencia, fáciles de guardar y transportar, se convierten en mercancías de cambio, es decir, en bienes (mercancías) que sólo sirven para comprar otras mercancías; incluso llegan a servir para fijarle precio a las cosas. De esta forma los metales se convierten en:

- a. Mercancías destinadas exclusivamente al cambio.
- b. Medidas de este cambio, para saber cuánto vale cada cosa.
- c. Sistema de conservación de valor, sin importar el tiempo o el espacio.

La fuerte preponderancia del Señor Feudal sobre los quehaceres de su feudo, donde el comercio no fue desde luego la excepción, motivó que los metales destinados al cambio que circulaban en cada feudo, se distinguieran de otros con la inscripción de textos y figuras identificables, dando paso así a la acuñación de la moneda.

Por otra parte, debido a que el Señor Feudal controla la unidad y el volumen de valor representado en las monedas de su principado, pronto empieza a circular el papel moneda, representativo de diferentes cantidades de monedas metálicas; el príncipe determina, arbitrariamente, el número de unidades que representará cada moneda, sea ésta metálica o de papel.

- **Etapa de crédito**

“La lógica evolución histórica de las tres etapas mencionadas conduce al comercio a una fase superior: el crédito”. (6:2).

A diferencia de aquéllas en las cuales el cambio se realiza en el espacio, en esta etapa el cambio se efectúa en el tiempo. En aquéllas se entregaban las monedas (el precio), y a cambio se recibía la mercancía. En el crédito, se entrega la mercancía sin recibir las monedas (su precio), las cuales serán entregadas una vez transcurrido el tiempo pactado. En el crédito hay compra, pero no hay simultaneidad en el intercambio de mercancía y moneda. La confianza indispensable para que este tipo de operaciones se realizaran, fue una solución natural a necesidades, más comerciales que personales, dentro de las cuales contamos las siguientes:

- a. Como ya se dijo, en cada feudo el valor del dinero era el que convenía al señor feudal, y como los comerciantes desarrollaban actividades en diferentes regiones recibían monedas que no siempre eran aceptadas, por lo que debían cambiarse por otras que si lo fueran. Ante esta necesidad, surge otro personaje que sería el origen de varias de las instituciones de nuestra época: el cambista o banquero. Dicho personaje apostado a la entrada de cada centro de comercio, cambia las monedas que los comerciantes traían de otras regiones, por monedas que fueran aceptadas en ese lugar. Este personaje adquiere otras funciones como la guarda de dinero por razones de seguridad, e incluso el pago del mismo contra una orden escrita extendida por el que lo había confiado. Toda esta operación triangular, sólo puede realizarse mediante bases de confianza de los participantes: confianza del comerciante que entrega su dinero a un cambista; del que recibe una orden escrita en pago o cambio de una venta; y del cambista en el mencionado orden escrito, antecedente

histórico de los actuales títulos de crédito.

- b. Otro factor de importancia, es el hecho de que los ingresos de los comerciantes no siempre coincidían, en tiempo, con la presencia de sus necesidades; es decir, tenían necesidad de adquirir algo pero “todavía” no tenían dinero para pagarlo; situación que vivían todos los comerciantes, e incluso los particulares. La forzosa comprensión que los comerciantes tenían de esa realidad, por estarla viviendo todos, permitió la seguridad para aquél que vendía algo sin recibir “todavía” su precio, de que efectivamente le sería cubierto. Esta experiencia era lo que permitía la existencia del crédito.
- c. Otro factor que el comerciante debió aceptar fue que no todos los grandes compradores pagan de forma inmediata a la compra propiamente dicha; pero también su experiencia le indicó que esos grandes compradores sí cumplen con el pago de la cantidad debida, es decir, son personas dignas de crédito.

Lo importante es que ese descubrimiento mercantil, el crédito, tiene igualmente un vehículo de instrumentación: justamente los títulos de crédito, simples papeles que significan, para uno, el derecho de cobrar su deuda en el tiempo pactado, y para otro, la prueba de que se le ha tenido confianza.

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

## **2.2 Definición de crédito**

“La palabra crédito viene del latín creditum (credere: creer), que significa cosa confiada. Así crédito en su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza”. (15:56)

“El crédito puede considerarse como una fuerza inherente a todos nosotros; el poder de crear un medio de cambio. La cantidad de este poder que cada uno de nosotros puede emitir depende de la aceptación que podemos lograr para que nuestro crédito sea aprobado”. (6:10)

### **Relación deudor acreedor**

Cuando se habla de crédito, se habla de una deuda. Una vez aceptado el crédito, podemos llamar a las partes de la transacción deudor y acreedor.

A la persona que se le ha prestado, se le denomina “deudor”.

El otorgante del crédito es el “acreedor”, naciendo aquí la relación “deudor y acreedor”.

### **Sujeto de crédito**

Es la persona natural o jurídica que reúne los requisitos para ser evaluado y posteriormente ser favorecido con el otorgamiento de un crédito, en efectivo o venta de un artículo con facilidades de pago. Estos requisitos están comprendidos en las políticas de créditos de las empresas que otorgan los créditos.

## **2.3 Tipos de crédito**

Existen una gran variedad en cuanto a clasificación y tipos de créditos, en el presente estudio se agruparon de tal manera que puedan servir de guía para las

personas que hacen uso de este sistema de comercialización y se dividieron en las categorías siguientes.

- **Crédito bancario**

Son todos aquellos créditos otorgados por las empresas del sistema financiero a las distintas empresas para invertir en activos fijos, aumentar la producción, pagar deudas a sus acreedores, aumentar sus ventas, aumentar sus líneas de productos. También se otorgan a personas que necesitan recursos para financiar sus actividades pueden ser personas naturales o jurídicas.

- **Crédito al detallista**

En este tipo de crédito el pago se hace mensual, generalmente al final de cada mes, para todas las compras hechas antes del mes o durante un período de pagos específico. El crédito al detallista usualmente se basa en la necesidad; el consumidor sería incapaz de hacer importantes compras sin utilizarlo.

- **Crédito de préstamos individuales**

Este tipo de créditos son concedidos a personas individuales con necesidades inmediatas más allá de su presupuesto, por lo cual aceptan cualquier porcentaje de interés que les cobren, con tal de que el crédito les sea concedido de inmediato. Generalmente en este tipo de créditos el prestamista cobra altos intereses mensuales.

- **Crédito mercantil o comercial**

Son todos aquellos créditos otorgados por las empresas al público en general en los términos señalados en el contrato de crédito, y que son destinados a satisfacer las necesidades del público en general.



- **Crédito industrial**

Son todos aquellos créditos celebrados entre empresas de producción utilizado para suministrarse materias primas, insumos o suministros consumidos en su proceso de producción.

#### **2.4 Definición de departamento de créditos y cobranzas**

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

"Es responsable por el mantenimiento de un alto nivel de calidad de cartera al vender a clientes que representen niveles de riesgo prudentes. Es su responsabilidad el no asumir riesgos innecesarios y velar por que los pagos sean realizados de conformidad con los términos de ventas. Informará al departamento de ventas acerca de clientes que representen situaciones de riesgo y realizará esfuerzos para limitar su exposición en esta área." (2:4)

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

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

#### **2.4.1 Objetivos y funciones del departamento de créditos y cobranza**

El objetivo principal del departamento de crédito y cobranzas es minimizar el riesgo en las operaciones de crédito a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta. Las funciones específicas más comunes de un departamento de créditos y cobranza son:

- Otorgamiento de los créditos: otorgar créditos a los clientes que deseen comprar mediante esta modalidad, en las condiciones que están establecidas por la empresa, teniendo en cuenta el análisis del mismo a través de la información recopilada, tratando en lo posible de sujetarse al reglamento existente.
- Estudios de los Estados Financieros e información anexa: es recomendable proveerse de información económico financiera del cliente para tener una mejor posición en la decisión de otorgar el crédito. Para personas jurídicas es indispensable analizar los estados financieros, lo que nos permitirá considerarlo como un buen crédito o en caso extremo, desaprobarlo.
- Gestión efectiva de la cobranza: las gestiones de cobranza, deberán realizarse con los clientes que se muestran un tanto difíciles en sus pagos, se debe tener en cuenta el motivo de dicho atraso y el jefe de créditos deberá considerar las medidas que se tomarán en caso de continuar el atraso (negociación). Estas gestiones son muy importantes, y dan buenos resultados para la recuperación de la deuda registrada en los documentos vencidos.
- Informes a Gerencia: deberá presentar informes a Gerencia General, Financiera, Gerentes de Ventas referentes a los créditos solicitados, los

montos, si fueron aprobados o desaprobados, así como el número de clientes que los solicitarán, complementado éste con el informe que deberá pasar cada fin de mes con las cuentas en movimiento, que se tienen en cartera en la selección de cobranzas, cartera morosa, y análisis de estas en cuanto al atraso.

- Control de personal a su cargo: como jefe del departamento de créditos y cobranza, está en la obligación de supervisar al personal a cargo, haciendo cumplir las normas y reglamentos establecidos por la empresa sobre el particular.
- Determinación de malas deudas: en todo negocio, el riesgo de otorgar créditos ha ocasionado el nacimiento de malas deudas (cartera pesada) que escapan a cualquier control interno e implementado, y es responsabilidad del jefe de créditos y cobranza de acuerdo a su criterio y experiencia, fijar aquellos clientes a los cuales es inútil ejercitar acción alguna de cobranzas por considerarlos malos deudores.
- Control de operación y arqueo de documentos: uno de los fundamentos del control interno dentro del departamento de cobranzas, es el de practicar arqueos de documentos, que nos permitan establecer con exactitud las cifras de las cuentas de cada cliente.

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

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

- Recibos provisionales.
- Cheques post fechados.
- Documentos en poder del gestor judicial.

## **2.5 Importancia del departamento de créditos en una empresa comercial**

El Departamento de créditos tiene a su cargo la aplicación y cumplimiento de políticas crediticias definidas y autorizadas por la administración que garanticen un procedimiento adecuado de validación crediticia. Por esta razón debe trabajar en la investigación y análisis de la información presentada en las solicitudes de crédito, así como velar por el record crediticio de sus clientes.

Para comprender la importancia del departamento de créditos se debe tomar en cuenta que “las consideraciones relacionadas con el personal hacen su aparición en la administración del crédito cuando el negocio de una empresa alcanza una importancia que justifica el empleo de algún individuo para que dedique todo o la mayor parte de su tiempo al trabajo de crédito” (6:11)

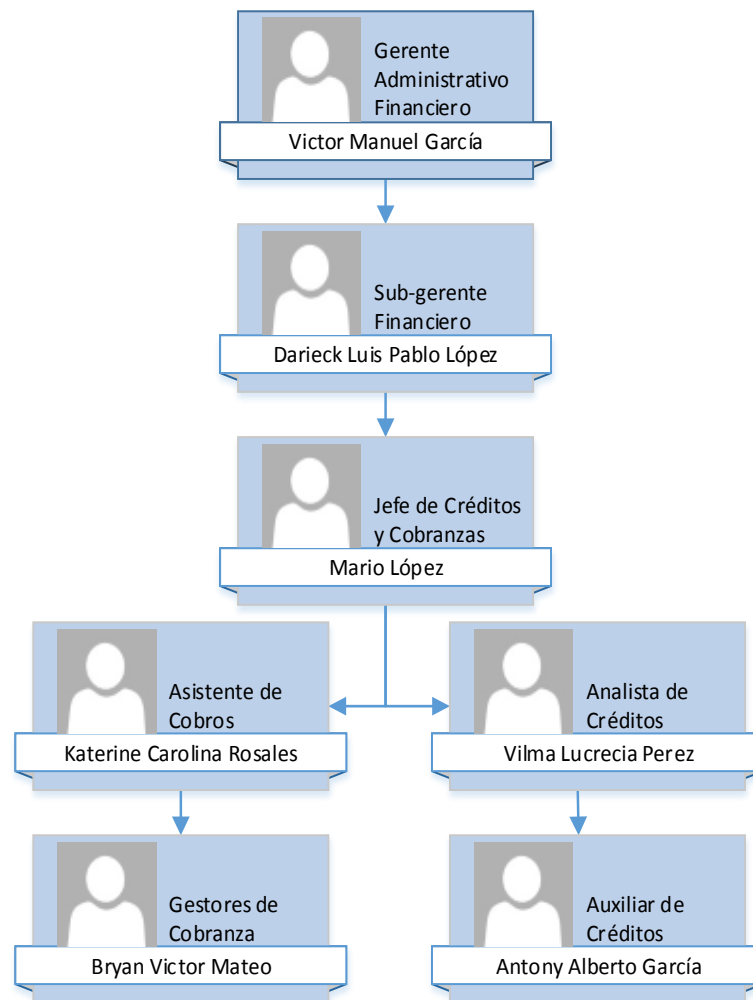
Un departamento de créditos y cobranza puede realizar su trabajo eficazmente solo mediante la cooperación con los otros departamentos. Sus relaciones más estrechas y continuas son con los departamentos de Finanzas, Ventas, Contabilidad, Logística.

## **2.6 Organigrama de un departamento de créditos y cobranzas**

“El tamaño de un departamento de créditos depende de la dimensión de la compañía que lo tenga, así en pequeñas empresas puede que una sola persona este encargada de realizar todo el proceso de análisis, concesión y recuperación del crédito, en otras compañías de gran magnitud pueden haber cientos de trabajadores dedicados a estas labores”. (6:42)

En este caso se requiere que el personal que esté en el departamento de créditos y cobranza tenga un cierto nivel de preparación, a continuación se presenta la posición y el personal del departamento de créditos y cobros en su organigrama.

**Figura 1**  
**Organigrama de Imacorsa**  
**Departamento de Créditos y Cobranzas**  
**Año: 2015**



Fuente: elaboración propia, con base a información recabada en la empresa objeto de estudio

Por el tipo de actividades de las empresas, el volumen de transacciones y la importancia que el departamento de créditos y cobranza tenga ante el consejo de accionistas, se debe contar con un jefe de créditos, un analista de créditos, un auxiliar de créditos y gestores de cobranza.

## **2.7 Importancia de la segregación de funciones en el departamento de créditos y cobranzas**

A continuación se presenta una descripción de puestos, basado en el organigrama presentado anteriormente:

- **Jefe de créditos y cobranzas**

**Responsabilidades:** aplicar eficiencia administrativa y financiera del departamento, planear, organizar, integrar, coordinar y controlar todas las actividades.

**Conocimientos:** contabilidad, economía, derecho mercantil, finanzas, comercio exterior, psicología y experiencia en el área de créditos y cobranza.

**Funciones:** organizar, administrar, distribuir y supervisar el trabajo de créditos y cobranza. Supervisar y aprobar créditos, coordinar las actividades del departamento con los restantes de la empresa y capacitar al personal del departamento en sus funciones y deberes. Reportar al jefe inmediato superior, los resultados y cambios del departamento.

**Otras Funciones:** visitar a clientes locales y departamentales en casos especiales. Atención del trabajo diario del departamento. Enviar al sub-gerente financiero, asuntos importantes que él no puede atender. Recibe de las agencias

de investigación los informes de clientes, analizándolos y entregándolos al gerente.

- **Analista de Créditos**

**Responsabilidades:** recibir la documentación y solicitudes de crédito, comprobar la veracidad de la información y registrarla en el sistema.

**Conocimientos:** características del mercado, conocimiento en políticas de crédito.

**Funciones:** confirmar referencias personales y comerciales, analizar la documentación de soporte y efectuar el análisis de capacidad de pago.

- **Jefe de Cobranzas**

**Responsabilidades:** es responsable del efectivo y eficiente cobro a clientes por parte de sus auxiliares de cobros, proceso en el cual él también interviene si las circunstancias lo ameritan, así como del cumplimiento de la meta mensual de cobros mediante la elaboración y ejecución del presupuesto.

**Conocimientos:** conocimientos en computación: procesadores de palabras, hojas electrónicas, presentaciones visuales, en ambiente Windows. Poseer iniciativa y habilidad de negociación. Capacidad de liderazgo y don de mando. Excelentes relaciones interpersonales y habilidad numérica. Capacidad de persuasión hacia los clientes. Conocimientos legales y fiscales en materia de cobros de préstamos concedidos.

**Funciones:** revisión, distribución y supervisión diaria de las tareas a realizar por parte de los auxiliares cobradores y cobradores a domicilio. Resolución de problemas, dudas y consultas que se formulen por parte de los subalternos, en materia de gestión de cobro. Determinar e implementar los métodos y técnicas de cobro necesarios a emplear para el requerimiento de pago a los deudores, (llamadas telefónicas, cartas, correos electrónicos, envío de cobradores visitadores, entre otros) que han de utilizar los auxiliares de cobros según las circunstancias de las cuentas y los tipos de clientes. Velar por el cumplimiento de las metas mensuales de cobros.

- **Auxiliar de cobranzas**

**Responsabilidades:** responsable del efectivo y eficiente cobro a clientes.

**Conocimientos:** excelentes relaciones humanas. Ejecución correcta de operaciones matemáticas (habilidad numérica). Iniciativa e interés en el perfeccionamiento de sus actividades. Tenacidad en el desarrollo de su trabajo, lo que implica no desalentarse por la dificultad de las tareas de cobros. Persuasión para el logro del pago de clientes.

**Funciones:** realizar gestión de cobro por medio de llamadas telefónicas, cartas, fax, correos electrónicos y envío de cobradores visitadores a los clientes con cuotas pendientes de pago o próximas de vencerse el plazo, lo cual es realizado con base al presupuesto de cobros del mes y reportes de antigüedad de saldos. Diseño de rutas para cobradores y envío de los mismos al domicilio de los clientes que así lo requieran, siempre que se encuentren ubicados dentro del perímetro de la ciudad. Mantener informado constantemente al jefe de cobros de la situación de los clientes



con relación a sus pagos. Trasladar copias de expedientes a abogado para iniciar proceso legal de cobro.

- **Cobrador domiciliario o gestor de cobranza**

**Responsabilidades:** responsable de la efectiva y eficiente gestión de cobros a domicilio, mediante el cumplimiento de normas y objetivos fijados por la empresa.

**Cualidades:** Honrado, excelente presentación, ordenado, vocación de servicio al cliente.

**Conocimientos:** excelentes relaciones humanas, ejecución correcta de operaciones matemáticas (habilidad numérica). Iniciativa e interés en el perfeccionamiento de sus actividades Tenacidad en el desarrollo de su trabajo, lo que implica no desalentarse por la dificultad de las tareas de cobros. Manejar motocicleta y tener licencia vigente.

**Funciones:** búsqueda de los clientes en las direcciones de residencias y/u oficinas, según los datos proporcionados por los auxiliares de cobros, para el requerimiento de los pagos de los créditos. Correcta verificación del dinero (efectivo y/o cheques) recibidos, contra estado de cuenta proporcionado. Devolución a la empresa del dinero recibido, copias de facturas, estados de cuenta no cobrados y demás documentos que le fueron conferidos bajo su responsabilidad. Informar al auxiliar de cobros acerca de los clientes no encontrados o no localizados para el cobro respectivo, así como rendir las explicaciones necesarias sobre el desarrollo de su ruta.

## **2.8 Riesgo de ventas al crédito en una empresa comercial**

“El riesgo puede ser considerado como una combinación entre la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros”. (7:32)

## **2.9 Control interno**

“El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar, una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y la eficiencia de las operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicadas”. 10:1080

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las empresas. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza.

### **2.9.1 Elementos del control interno**

“El control interno está integrado por los siguientes componentes:” 13:71

- El ambiente de control.
- El Proceso de la evaluación del riesgo por la entidad.
- El sistema de información, incluyendo los procesos relacionados del negocio, relevantes a la información financiera, y la comunicación.
- Actividades de control.
- Monitoreo de controles.

### **2.9.2 Métodos de evaluación del control interno**

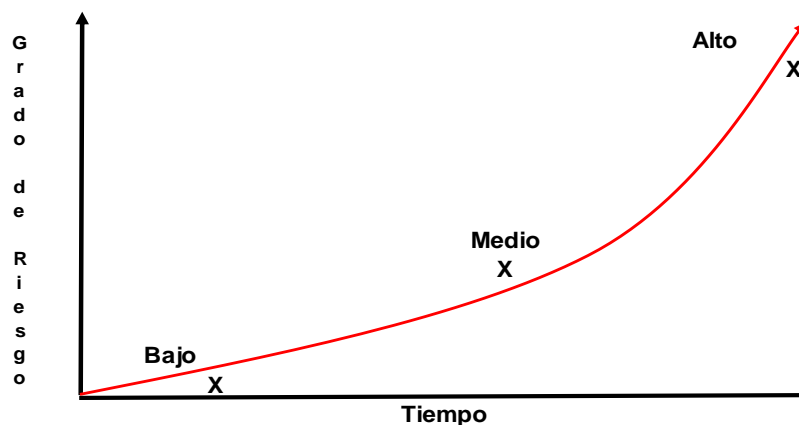
- Método descriptivo
- Método de cuestionario
- Método gráfico

## 2.10 Riesgo de negocios

“Riesgo derivado de condiciones, hechos, circunstancias, acciones u omisiones significativos que podrían afectar negativamente a la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos y efectuar sus estrategias o derivado del establecimiento de objetivos y estrategias inadecuados.” 10:335

El riesgo básicamente es un concepto que utiliza tanto la administración, para expresar su preocupación frente a un entorno incierto. Estos pueden ser positivos y en ese caso se convierten en oportunidades y cuando son negativos, efectivamente se convierten en amenazas. Lo importante de identificarlos es saber que pueden ser amenazas que pueden impedir el desarrollo de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

**Figura 2**  
**Grado de Riesgo**  
**Año: 2015**



Fuente: elaboración propia, con base a la antigüedad de saldos de la empresa objeto de estudio.

En la gráfica anterior se puede observar, que el eje de las “X” representa al tiempo y el de las “Y” el grado de riesgo, con lo que se puede identificar la importancia que tiene una evaluación de riesgo. “El riesgo crece de manera exponencial en el tiempo, por lo que en la medida en que no se tomen acciones para contrarrestarlo, los resultados pueden ser negativos”. (7:29)

## **2.11 Impacto financiero de una mala aplicación del manual de procedimientos**

Se describe como la realización de los riesgos empresariales, operativos y financieros, descritos con anterioridad, esto quiere decir que cuando no es posible recuperar los créditos concedidos las empresas no tiene una expansión y crecimiento de su negocio y puede existir duda de su capacidad para continuar como negocio en marcha, puesto que se merma su capital de trabajo y no podrá hacerle frente a sus obligaciones inmediatas, aunque en los estados financieros sus cuentas por cobrar aparezcan como activos exigibles realizables, no es válida, cuando se analice la cartera de clientes por antigüedad, que tiene impacto en la generación de efectivo, si la empresa tiene su fuente de ingreso en el cobro de clientes.

Por esta razón se le da especial atención a quien se le otorga crédito y preguntarse cada vez que el mismo se conceda, si esta persona pagará o no y si sus antecedentes indican si es digno del crédito.

## **CAPÍTULO III**

### **MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

#### **3.1 Antecedentes**

“El uso de los manuales (basados en los registros antiguos) data de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal poco capacitado en estrategias de guerra y fue mediante éstos que se instruía a los soldados en las actividades que deberían de desarrollar en combate”. Terry 1993.

#### **3.2 Definición de manuales**

Documento que incluye las intenciones o acciones de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias y para cada unidad operativa específica.

"Conjunto de instrumentos de comunicación que contienen en forma ordenada y sistemática la información sobre la historia, objetivos, políticas, estructura, funciones y procedimientos de una entidad, transmitidos al personal y sirven para normar su actuación y cumplimiento de metas." (12:40)

Las políticas, son las actitudes de la alta Administración. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la alta Administración.

El manual incluye además los puestos o unidades operativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Además suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él, se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita la evaluación del control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

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

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

- **Características**

Las principales características de un manual de procedimientos son los detallados en la siguiente forma:

- a. “Flexibles:** porque se adaptan al desarrollo de la entidad, permiten modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa en bienestar de la misma.
- b. Coherentes:** los procedimientos tendrán un orden lógico y secuencial para que atiendan a un mismo objetivo.
- c. Útiles y oportunos:** sirve de guía básica para los empleados en la realización de sus labores.

- d. **Claros y concisos:** es redactado en un lenguaje comprensible para los usuarios y detallan cada una de las actividades concisamente.
- e. **Completos:** consideran los elementos materiales, humanos y la dirección hacia las metas propuestas.
- f. **Uniformidad:** estandarizan las actividades a través de la estructura de los procedimientos.” (9:313)

### 3.3 Objetivos de un manual de procedimientos

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

- a. Presentar una visión de conjunto de la administración para su adecuada organización y funcionamiento.
- b. Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad o áreas de la administración.
- c. Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- d. Instrumento útil para la orientación e información al personal operativo.
- e. Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- f. Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa por Auditoría Interna o Externa.

En lo que se refiere a los objetivos de los procedimientos de operación en el área de Cobranzas, encontramos los siguientes:

- a. Permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- b. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- c. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad.
- d. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

- **Necesidad de utilizar manuales**

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

- Muchas personas desempeñando actividades similares y complejas.
- Alta rotación de personal entre los puestos de trabajo.
- Trabajos muy especializados y no repetitivos en los cuales, grupos de usuarios deben manejar diseños complejos y casi siempre desconocidos para ellos (como lo es el análisis y diseños de sistemas).
- Grandes flujos de información entre unidades administrativas o



funcionales, lo cual puede determinar la necesidad de estandarizar la captación, proceso y manejo de datos sobre todo cuando existen varios turnos de trabajo.

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

### **3.4 Clasificación de los manuales**

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

Los manuales administrativos se refieren a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

- **Manuales Generales:** abarcan a toda la administración, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales como tipo fijo, las cuales en forma unilateral las establece cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.
- **Manuales Específicos:** se ocupan de una función operacional, un departamento o área en particular. Manual específico de reclutamiento de personal, de auditoría interna, de políticas de personal, de procedimientos de tesorería, de políticas y procedimientos de control interno, entre otros.

Por su contenido, los manuales dependiendo de su contenido se clasifican de la siguiente forma:

- **“Manuales de organización:** documentos que exponen detalladamente los antecedentes, estructura organizativa, objetivos, funciones, legislación, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, de cada una de las unidades administrativas, secciones, departamentos o áreas que conforman la institución.
- **Manuales de procedimientos:** constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica de las operaciones, concatenadas entre sí, que realiza una unidad administrativa de acuerdo a su función y objetivos trazados.

También conocido como manual de operaciones y de prácticas. Presentan procedimientos precisos, para lograr uniformidad de las actividades realizadas por el personal de trabajo que desempeñen responsabilidades específicas.

- **Manuales de funciones y puestos:** documento que identifica las labores, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los cada uno de los perfiles de puestos de una entidad". (8:353)

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

- **"Manuales de Ventas:** contemplan la información específica sobre la función y estrategia de las ventas de una empresa, tales como: descripción y precios de productos y/o servicios.
- **Manuales de producción:** coordina, unifica críticas y sistematiza lineamientos del control de la calidad sobre la fabricación de productos e inspección del personal involucrado en cada una de las fases productivas.

- **Manuales de sistemas:** constituye una herramienta de apoyo en el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos computacionales de una entidad.
- **Manuales de finanzas:** son documentos que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización, respecto a las áreas responsables de la captación, aplicación, conservación y control.” (8:354-355).

### **3.5 Manual de políticas y procedimientos**

El manual es el documento en el que se definen las políticas, cuentas y procedimientos una empresa, que permite la sistematización del registro de sus operaciones. Constituye una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Es fundamentalmente un instrumento de comunicación.

El manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones

- **Ventajas de la utilización de un manual de procedimientos**

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

- a. Lograr y mantener un sólido plan de organización.
- b. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- c. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.

- d. Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- e. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal.
- f. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- g. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- h. Sirve como una guía para los novatos o personal nuevo.

- **Importancia del manual de políticas y procedimientos**

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

- **Elementos y características de los manuales de procedimientos**

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

- Logotipo de la organización:
- Nombre o razón social de la empresa.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.

- Lugar y fecha de elaboración.
- Índice: es una lista de aportaciones en el manual. Es decir es un esquema al que se le pueden añadir números o letras del alfabeto como referencia.
- Introducción: en este apartado, se debe incluir una breve introducción del manual de políticas y procedimientos. Tiene como propósito explicar al usuario lo que contiene el documento.
- Objetivos del manual: es el fin que se pretende alcanzar con la elaboración del manual, mismo que deberá ser claro, conciso y directo.
- Alcance: debe enfocarse a una explicación breve sobre lo que abarca el manual de políticas y procedimientos, sobre el departamento de créditos y cobranza.
- Cómo usar el manual: indica al usuario todo cuanto tiene que conocer para utilizar el manual.
- Declaraciones de políticas y procedimientos: en este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa las políticas por cada una de las unidades administrativas de que se trate.
- Revisiones y recomendaciones: indica con quién debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al manual de políticas y procedimientos. Los cambios se harán por las decisiones de la Alta Administración previo a las revisiones y evaluaciones practicadas.
- Diagrama de flujo: “representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas

(procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.” (1:2).

Con un diagrama de flujo tendremos la posibilidad, además de observar de conjunto una operación o procedimiento de la misma, de incluir las modificaciones posibles como un punto de partida de un plan de reestructuración para echar a andar los cambios necesarios.

- Apéndice: son explicaciones o anexos para enriquecer los temas importantes del manual.

### **3.6 Fases de la elaboración de un manual de procedimientos**

El paso inicial para preparar un Manual de políticas y procedimientos, es determinar lo que se desea lograr.

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

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

- **Preparación de un borrador de manual**

La elaboración del borrador se pondrá a disposición de la alta administración, de los jefes de área y eventualmente de algunos empleados claves.

Este borrador debe ser cuidadosamente revisado, por la alta administración, conjuntamente con Auditoría Interna, con el fin de introducir las modificaciones.

### **3.6.1 Fase de Planificación**

El asesor debe presenta su cronograma de trabajo, donde se plasma las fechas de inicio del encargo, fechas de las fases de elaboración y fecha prevista para la entrega del manual de procedimientos.

En esta fase se recopila información de los antecedentes de la organización, operaciones con el objetivo de conocer la información necesaria que nos ayude y complemente para realizar la propuesta de trabajo.

“El plan de auditoría es más detallado que la estrategia global en la medida que incluye la naturaleza, el momento de realización y extensión de los procedimientos de auditoría que van aplicar los miembros del equipo encargado.” El auditor planea desempeñar la auditoría en manera eficiente y oportuna”. (10:325).

Aspectos a considerar al momento de realizar la planificación

- ✓ Objetivos a alcanzar
- ✓ Conocimiento de de la situación actual de la entidad

Técnicas a utilizar:

- Cuestionario
- Entrevista
- Observación directa

### **3.6.2 Fase de la Investigación**

En esta fase se verifican mediante técnicas utilizadas y el cuestionario de control interno, si se están cumpliendo los procedimientos en el departamento de créditos y cobranzas.

En una organización, los sistemas no actúan aislados. Ellos resultan de la estructura y el propósito de la organización y, en menor grado, reciben influencia de la personalidad de la dirección y del personal. Se debe comprender la empresa en su verdadera perspectiva para lo cual se auxilia de las técnicas siguientes: observación, inspección (investigación documental), entrevista y cuestionario.

Algunos aspectos relevantes a considerar

- Verificar la existencia de un manual de procedimientos para el departamento de créditos y cobranzas.
- Verificar que el total del saldo contable de las cuentas por cobrar, realmente existan.
- Revisar la antigüedad de saldos.
- Verificar que los expedientes de los clientes este debidamente documentados.
- Realizar arqueo de documentos.
- Revisar que las notas de crédito estén autorizadas.
- Verificar que los cobradores liquiden lo cobrado en el mismo día.
- Revisar si existen cheque rechazados.
- Revisar que los depósitos se realicen a diario.

### **3.6.3 Fase de la elaboración de un manual**

Para la elaboración del manual es muy importante uniformar criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que



se mantengan un sentido de continuidad y de unidad y a la vez entendible por los usuarios.

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

- **Formato**

Para lograr un eficiente manual de políticas y procedimientos que ayude a llevar a cabo el trabajo administrativo, conviene analizar con cuidado el "formato" con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello depende en gran medida la facilidad de lectura, consulta y estudio. Además de permitir hacer referencias rápidas y precisas e inspirar confianza por su apariencia y orden.

- **Numeración de páginas**

Después de seleccionar el formato, hay que decir cómo numerar las páginas. Existen tres métodos para numerar las páginas del manual de políticas y procedimientos, las cuales son:

- a. Numeración consecutiva de páginas: Es el método más sencillo, pero también el menos flexible. En éste método las páginas se numeran en orden consecutivo a partir del número 1.
- b. Numeración de páginas por secciones: Consiste en que, las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y un guión.

**Encabezamiento de páginas:** establecer una zona específica, en la parte superior de cada página, que contenga; el título de la política, número de control, área o departamento, fecha de elaboración y vigencia.

#### **3.6.4 Fase de la autorización para la implementación del manual**

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

- a. Por la alta Administración, para darle la formalidad y el apoyo necesario.
- b. Del responsable de la unidad administrativa que intervino, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido, que para este caso será el área de créditos y cobranzas.
- c. De la unidad responsable de la elaboración del manual, que es; la firma de consultores y asesores externo, o alguna firma en particular.

- **Distribución y control del manual**

La distribución del manual de procedimientos, es un aspecto delicado, especialmente en empresas grandes. Conviene aclarar que un manual no debe ser distribuido íntegramente a todos los miembros del área o departamento. En particular, basta que el personal subalterno reciba únicamente las instrucciones sobre las políticas que debe observar. Sólo los administradores, los ejecutivos y los jefes de área o departamento, pueden recibir las ediciones completas.

- **Hoja de aprobación**

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

### **3.6.5 Fase del seguimiento y actualizaciones**

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

- **Recomendaciones para la actualización**

Desde el punto de vista de consultoría externa, es conveniente recabar opiniones tanto en favor como en contra de una política existente con los involucrados de la cuentas por cobrar, procurando obtener los hechos, analizarlos y aplicar el criterio en la forma más imparcial posible.

**CAPÍTULO IV**

**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EN EL DISEÑO DE  
UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE  
CRÉDITOS Y COBRANZAS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA  
DE EQUIPO DE OFICINA (CASO PRÁCTICO)**

**4.1 Antecedentes de la empresa**

Imacorsa inició operaciones en Guatemala, con la apertura de dos tiendas, en julio del año 2002, con el concepto de bodega de equipo de oficina. Este concepto vino a revolucionar no solo la venta de artículos y equipo de oficina sino que creó un concepto de venta de artículos escolares, muebles computadoras y electrónicos, buscando trasladar los beneficios de la compra al mayoreo a los consumidores finales. A partir de ese año el crecimiento fue vertiginoso, por lo cual fue creciendo el número de tiendas, para el presente año hay nueve tiendas ubicadas en las diferentes zonas de la capital guatemalteca.

Al inicio se contrato a un ejecutivo de ventas corporativas, quien era el que colocaba los artículos y equipo de oficina, a las empresas constituidas legalmente en el país, no existía un departamento de créditos como tal, el jefe de tesorería se encargaba de darle seguimiento a los clientes, conforme fueron pasando los meses fueron creciendo las ventas al crédito y fue necesario contratar más ejecutivos de cuentas corporativas, y por otro lado fue necesario la creación de un departamento de créditos y cobranzas, para el presente año, se cuenta con diez ejecutivos de cuentas corporativas y un supervisor de ventas para Guatemala.

La empresa concentra sus tipos de ventas en sus diferentes unidades

- Ventas al detalle en sus puntos de ventas
- Ventas por catalogo o tele mercadeó al crédito y contado
- Ventas corporativas al crédito

Las ventas al detalle en sus puntos de ventas son al contado y pueden ser por los siguientes medios de pago:

- Efectivo
- Cheque
- Tarjeta de crédito

Las ventas por catalogo o Telemarketing, pueden ser por los siguientes medio de pagos:

- Efectivo
- Cheque
- Tarjeta de crédito
- Crédito corporativo

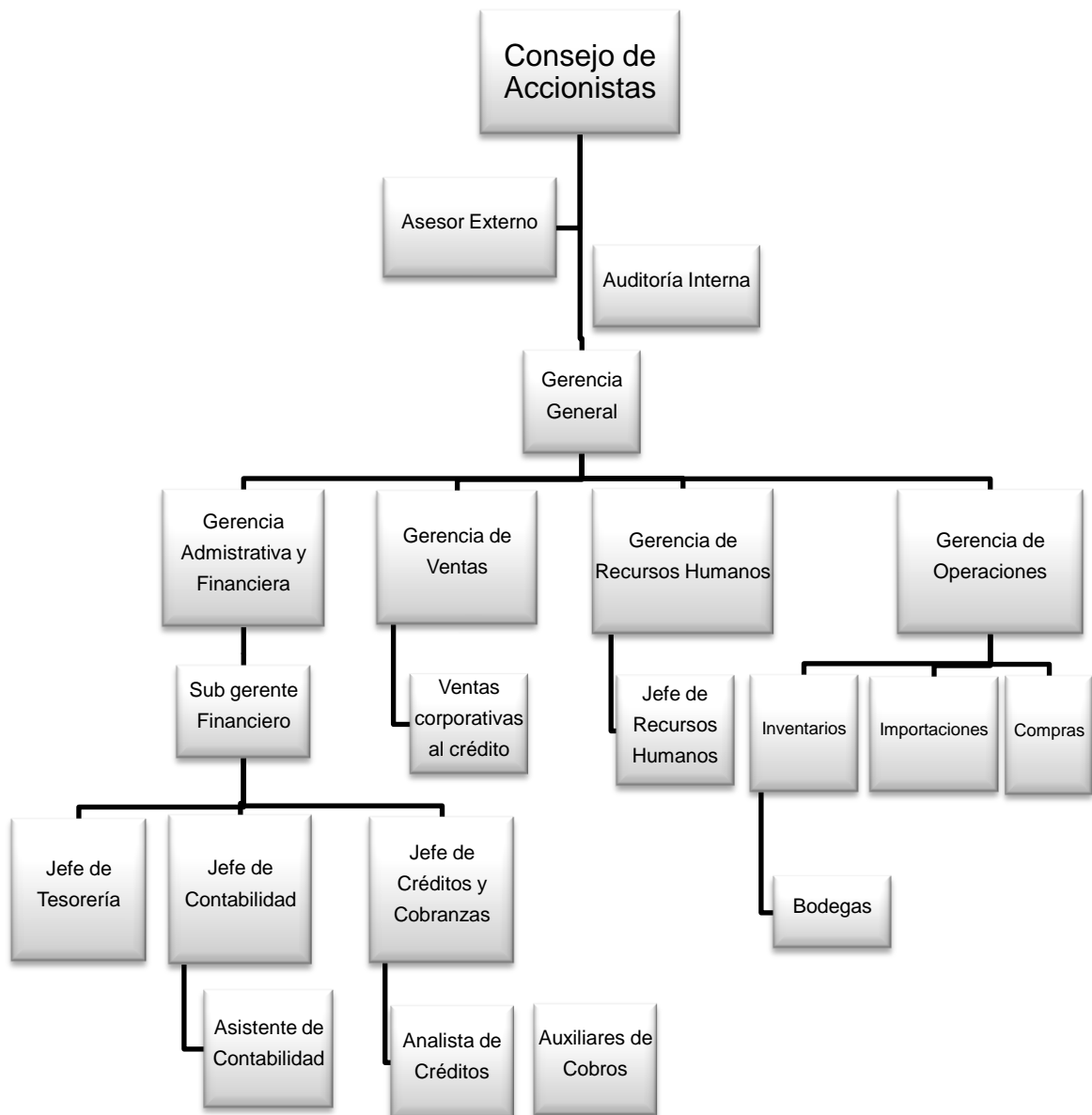
Las ventas corporativas al crédito, se realizan mediante la utilización de la línea de crédito otorgada, a un plazo de treinta días.

El jefe del departamento de créditos y cobranzas, tomando en consideración el crecimiento de las ventas al crédito y consciente del riesgo que conlleva no tener controles adecuados para el otorgamiento de los créditos y una eficiente cobranza, solicita a la alta administración, contrate un asesor para el diseño de un manual de procedimientos de créditos y un manual de procedimientos de cobranza.

- El organigrama de la empresa se considera al asesor interno, por ser el responsable del diseño del manual de procedimientos, en el departamento de créditos y cobranzas.

**Figura 3**

**Organigrama organizacional de Imacorsa**



Fuente: Elaboración propia con base a información de la empresa objeto de estudio.

- **Marco de información financiera**

La empresa está constituida legalmente en el registro mercantil de la República de Guatemala e inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria, bajo el régimen sobre utilidades, del impuesto sobre la renta, calificada dentro de los contribuyentes medianos especiales.

El Balance de saldos de la empresa, se detalla a continuación, bajo el marco de referencia para la preparación de información financiera según El Congreso de la República de Guatemala. Ley de actualización Tributaria Decreto 10-2012.

**Tabla 2**  
**Imacor, Sociedad Anónima**  
**Balance de Saldos**  
**Al 31 de diciembre 2015**

Banco de la Universidad	756,000
Cuentas por Cobrar	653,666
Estimación cuentas Malas	(39,000)
Mercaderías	530,400
Vehículos	250,000
Gastos varios pagados por anticipado	2,400
Mobiliario y equipo	32,000
Depreciación Acumulada	(93,700)
Cuentas por pagar	(534,000)
Prestamos por pagar	(550,000)
Gastos Varios Acumulados	(3,200)
Documentos por pagar	(40,000)
Capital	(964,566)

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

La alta administración evalúa el requerimiento del jefe de créditos y cobranzas, y decide contratar los servicios de un asesor y solicita los servicios profesionales de la firma de auditores externos BF Auditores y consultores, S.A.

## 4.2 Solicitud de servicios profesionales



**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**

Guatemala, 15 de enero de 2016

Licenciado  
Wesley Carlos Enrique Buch Flores  
BF Auditores y Consultores, S.A.

Estimado Lic. Buch:

Por medio de la presente nos dirigimos a ustedes, para solicitar sus servicios profesionales, para el diseño de manuales de procedimientos de control interno para el departamento de créditos y cobranza, un manual para el área de créditos y un manual para el área de cobranza.

Para lo cual requerimos nos envíen su carta de propuesta de servicios profesionales.

Atentamente,

Brenda Massiel Navarajo  
Presidenta Consejo de Accionistas  
Imacor, Sociedad Anónima

cc. archivo



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

Guatemala, 20 de enero de 2016

Licenciada  
Brenda Massiel Navarajo  
Presidenta Consejo de Accionistas  
Imacor, Sociedad Anónima

Apreciable Licenciada Navarajo:

Deseando éxitos en sus actividades, y en respuesta a su solicitud, le presentamos nuestra propuesta de servicios profesionales, para el diseño de manuales de procedimientos para el departamento de créditos y cobranzas, un manual de procedimientos para el área de créditos y un manual para el área de cobranza.

#### **Objetivos**

- Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de créditos
- Diseño de un manual de procedimientos para el departamentos de cobranzas.
- Minimizar el riesgo crediticio y de cobranza, con procedimientos establecidos al momento del otorgamiento de un crédito. El diseño de los manuales, proporcionará una herramienta de gran utilidad para coordinar y registrar la información de una forma sistemática y organizada, generando información oportuna para toma de decisiones.

El diseño del manual de procedimientos para el departamento de créditos y cobranzas, minimizará el riesgo y dará prevención de cualquier anomalía de fraude. El manual deberá ser una herramienta indispensable principalmente para la alta administración, para el personal que labora en el departamento así como también para las nuevas contrataciones, ya que facilitara su capacitación.

Con el diseño del manual se determina cada uno de los pasos que deben seguirse, para realizar las diferentes actividades propias del departamento de créditos y cobranzas de una forma correcta.

### **Visitas, Personal y Recursos**

Se programaran las visitas, con el apoyo de la administración de la empresa, para cumplir en tiempo con el requerimiento, tomando en consideración que nuestro equipo, necesitara la colaboración del personal de la empresa para la realización del trabajo, así como un espacio físico dentro de la empresa.

### **Entrega**

Al finalizar el trabajo se entregara lo siguiente:

- Manual de procedimientos para el departamento de créditos
  - Manual de procedimientos para el departamento de cobranzas
- 
- Portada
  - Índice
  - Introducción
  - Objetivo generales
  - Marco normativo
  - Procedimientos
  - Cartas y formatos (Anexos)

## Honorarios

Para el trabajo a realizar, los honorarios se estimaron en Q. 44, 800.00.

El desembolso de los honorarios será de la siguiente manera:

<b>ETAPA</b>	<b>FECHA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Desembolso inicial, al aceptar la propuesta	10 de febrero 2016	25%
Durante el trabajo	Del 15 de febrero al 29 de marzo 2016	50%
Al momento de la entrega de los manuales	01 de abril 2016	25%

Desde ya agradecemos la oportunidad de poderles servir, si nuestra propuesta llena sus expectativas favor sírvase firmar la aceptación

Atentamente,

Wesley Carlos Enrique Buch Flores  
Socio Director  
BF Auditores y Consultores, S.A.

cc. archivo

#### 4.4 Aprobación a la propuesta de servicios profesionales



**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**

Guatemala, 10 de febrero de 2016

Licenciado  
Wesley Carlos Enrique Buch Flores  
BF Auditores y Consultores, S.A.

Estimado Lic. Buch:

Por medio de la presente nos dirigimos a ustedes, para confirmar la aceptación de su propuesta de servicios profesionales.

Cualquier duda o consulta quedamos a sus órdenes.

Atentamente,

Brenda Massiel Navarajo  
Presidenta Consejo de Accionistas  
Imacor, Sociedad Anónima

cc. archivo

## **4.5 Planificación del trabajo a realizar**

### **4.5.1 Planificación Técnica**

#### a) Generalidades de la empresa

La empresa Imacor, Sociedad Anónima, se dedica a la venta de equipo de oficina, en tres áreas, papelería y útiles, muebles, y equipo de computo, está ubicada en la 10 calle 10-73 de la zona 10 en la ciudad de Guatemala, está constituida legalmente en el registro mercantil de la republica Guatemala e inscrita en la superintendencia de administración tributaria bajo el régimen sobre utilidades del impuesto sobre la renta, calificada dentro de los contribuyentes medianos especiales.

#### b) Objetivos

Hemos sido contratados como asesores, para el diseño de un manual de procedimientos en el departamento de créditos y cobranzas, un manual para el área de créditos y un manual para el área de cobranzas, para ello revisaremos aspectos de control interno.

#### c) Período

El período sobre el cual basaremos nuestro trabajo será de seis meses, comprendidos del 01 de julio de 2015 al 31 de diciembre 2015.

d) Fechas Clave

- Inicio del encargo, visita preliminar, 15 de febrero 2016
- Inicio primera fase del encargo, 20 de febrero de 2016
- Inicio de segunda fase del encargo, 10 de marzo de 2016
- Preparación del borrador de los manuales, del 15 al 29 de marzo de 2016
- Entrega de manuales de procedimientos 01 de abril de 2016

e) Personal clave del cliente

- Presidenta consejo de accionistas: Brenda Massiel Navarajo
- Gerente de auditoría interna: Marcos Sebastian Coronado
- Sub-gerente Financiero: Darieck Luis Pablo López
- Jefe de contabilidad: Lester Manuel Cáceres
- Jefe de créditos y cobranzas: Mario López

f) Procedimientos

- Programa de trabajo de créditos y cobranza
- Narrativa de créditos
- Narrativa de cobros
- Cuestionario de control interno de créditos
- Cuestionario de control interno de cobranza

#### 4.5.2 Planificación Administrativa

a) Personal de la firma encargado del trabajo

- Wesley Carlos Enrique Buch Flores : Socio Director
- Sharenn Vanely Buch Flores: Supervisor
- Jorge Eduardo Buch Mateo: Sénior
- Cristian Ricardo Buch Roca: Junior
- Rodrigo Javier Buch Donis Junior

b) Honorarios

- Basados en la definición de actividades a realizar y en el alcance del encargo, hemos estimado el valor de nuestros honorarios profesionales, para el diseño de dos manuales de procedimientos para el departamento de créditos y cobranzas, en Q. 44,800.00.

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>H.H.</b>	<b>C.H.H.</b>	<b>TOTAL</b>
Socio Director	Planificación	13	111.11	1,444.44
	Revisión del borrador	15	111.11	1,666.65
	Revisión de manuales	12	111.11	1,333.32
Supervisor	Planificación	24	55.55	1,333.28
	Programa de trabajo	20	55.55	1,111.07
	Supervisión	14	55.55	777.75
	Elaboración de manuales	30	55.55	1,666.60
Sénior	Análisis	15	27.78	416.65
	Narrativas	13	27.78	361.10
	Cuestionarios	20	27.78	555.53
	Supervisión	10	27.78	277.77
	Comunicación de resultados	8	27.78	222.21
	Hallazgos y Recomendaciones	16	27.78	444.43
	Elaboración de manuales	26	27.78	722.19
Junior	Análisis	23	19.40	446.28
	Arqueo del 100% de documentos	25	19.40	485.08
	Comunicación de resultados	8	19.40	155.23
	Cuestionarios	30	19.40	582.10
	Revisión en la cobranza	30	19.40	582.10
	Pruebas	18	19.40	349.26
	Total Costo Hora Hombre			14,933.03
	Total Gastos de administración			14,933.06
	Total Utilidad de la firma			14,933.06
	Total Honorarios			<b>44,799.15</b>

## **4.6 Diagnóstico o situación actual de la empresa**

### **4.6.1 Procedimiento general en el área de créditos**

- **Área de créditos**

Existe una carpeta con el expediente de cada cliente, con requisitos mínimos, tales como; solicitud de crédito, copia del RTU, patente de empresa o patente de sociedad, referencias comerciales, referencias del buro de créditos, pero se detecto que en muchos casos los expedientes están desactualizados, y muchos no tienen la papelería completa.

No existe un comité de créditos, lo cual genera alto riesgo en el otorgamiento de un crédito nuevo así como aumentos temporales a los ya existentes.

Para las aperturas nuevas de líneas de crédito, no existe definidos los requisitos mínimos que se deben presentar para su aprobación, eso crea fricción entre los ejecutivos de ventas y los analistas de créditos, los ejecutivos de cuentas en su afán de vender olvidan los riesgos que conlleva el no tener adecuadamente la documentación para su autorización.



Para los clientes nuevos sin historial de pago y consumo bajo mensual, no en todos los casos se solicita cheque pre-fechaado, ó pagares, cuando solicitan montos altos por compras especiales, este procedimiento se debe establecer.

De igual forma se constato que no se cuenta con procedimientos establecidos para las demás actividades propias del departamento de créditos. El jefe de créditos y cobranzas, argumenta que regularmente se reciben instrucciones, verbales o por correo, pero queda claro que no hay procedimientos establecidos, por lo que se crea incertidumbre y crea un ambiente de contradicciones y conflictos con el departamento de ventas, cuando se aplica un procedimiento que deniega algún crédito.

- **Área de Cobranza**

El plazo de cobro a los clientes es a treinta días, a partir del primer día de vencido, se realizan las llamadas cordiales de cobro, sin embargo se constato que existen cuentas vencidas a más de 120 días, esto obedece a varios factores tanto internos como externos, entre los internos podemos mencionar las re-facturaciones por fecha, o por falta de un requisito establecido por el cliente. La falta de seguimiento por parte del área de facturación y el área de ventas corporativas, genera envejecimiento de la cartera y complica en cierto grado el retorno eficaz del capital invertido.

De las facturas vencidas, también se revisan las confirmaciones de transferencias electrónicas para aplicar los pagos, aunque se detecto que existen varios clientes que no tienen reflejado en su estado de cuenta los pagos realizados por este medio, y se determino que el jefe de créditos solo posee los accesos de algunas cuentas bancarias de la empresa.

Por otro lado con el cobro administrativo no se tiene un procedimiento establecido, aparte de la dificultad para cobrar, puede caer en una cuenta incobrable, y al momento de considerarse como tal no existe secuencia ni documentación adecuada.

Para los clientes con morosidad considerable, no existen procedimientos para proceder con el cobro, lo cual representa dificultad para su recuperación, porque no se sabe que acciones tomar y tampoco se sabe con exactitud en qué momento se debe trasladar a cobro jurídico.

- **Aumentos temporales**

Los aumentos temporales se otorgan a los clientes con más de seis meses de haber iniciado relación comercial con la empresa, y dependerá de su record de pagos, así como su frecuencia de compras, después de generar la venta se regresa a su límite original.

- **Ventas especiales**

Se entiende por venta especial, cualquier compra extraordinaria, diferente a los consumos regulares del cliente. Estas ventas se autorizan con compromiso y bajo responsabilidad del departamento de ventas.

- **Efectos de no contar con un manual de procedimientos**

El no contar con un manual de procedimiento, entre otros aspectos, los aumentos temporales de crédito, genera descontrol en las responsabilidades del personal, ya que no se asigna de una manera adecuada dejando la responsabilidad al jefe de créditos y cobranzas, se debe implementar un rango de autorizaciones para aumentos de crédito.

La falta de manuales de procedimientos afecta para la uniformidad de de las actividades y crea desgaste para los empleados del departamento de crédito, ya sea porque no recuerdan con exactitud cómo proceder o porque cambian de parecer utilizando su criterio personal, esto provoca un doble esfuerzo, deja entre ver a los demás departamentos su credibilidad.

No se cuenta con manuales de procedimientos para autorización de créditos ni manual para dejar documentado el cobro administrativo.

- **Acciones correctivas**

El diseño de un manual de procedimientos para el departamento de créditos y cobranzas, es necesario para todos los empleados del departamento, para que tengan la guía y herramienta necesaria, y realizar con toda confianza conozca y realicen todos los procesos propios del departamento.

Con el diseño del manual de procedimientos se minimiza el riesgo de incobrabilidad de las cuentas, o un eventual fraude. Así como se evitaran muchos conflictos con el departamento de ventas.

Los manuales de procedimientos proporcionan una herramienta escrita que describe:

- a) El flujo de los procesos, que permite evaluar si se cumplen los objetivos.
  - b) Aplicando adecuadamente los procedimientos se logra una eficaz recuperación del capital invertido, minimizando el riesgo de incobrabilidad.
  - c) El empleado del departamento de créditos y cobranzas de nuevo ingreso tendrá una inducción que le permita conocer todos los procesos establecidos en el departamento.
- Las cuentas por cobrar se integran de la siguiente manera

**Tabla 3**  
**Imacor, Sociedad Anónima**  
**Integración de Cuentas por Cobrar**

No.	Cuentas	Saldo de Contabilidad al 31/12/2015
1	Clientes	Q 619,543
2	Provisión para cuentas malas	Q (39,000)
	<b>SUB-TOTAL</b>	Q 580,543
3	Funcionarios y Empleados	Q 50,000
4	Otras Cuentas por Cobrar	Q 23,123
	<b>Total</b>	<b>Q 653,666</b>

Fuente: elaboración propia según información proporcionada por la empresa.

- El total de la cartera representa el 29% del total del activo, según tabla 2 y tabla 3. La rotación de la cartera es 11.34.

**Tabla 4**  
**Imacor, Sociedad Anónima**  
**Resumen de antigüedad de saldos**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

<b>No Vencido</b>	<b>1- 30 días</b>	<b>31 - 60 días</b>	<b>61 - 90 días</b>	<b>91 -120 días</b>	<b>a más de 120 días</b>	<b>Total</b>
<b>519,638</b>	<b>65,745</b>	<b>13,420</b>	<b>0</b>	<b>12,200</b>	<b>8,540</b>	<b>619,543</b>
<b>83.87%</b>	<b>10.61%</b>	<b>2.17%</b>	<b>0.00%</b>	<b>1.97%</b>	<b>1.38%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: elaboración propia según información proporcionada por la empresa.

Con base al diagnóstico descrito, recomendamos el diseño de un manual de procedimientos para el departamento de créditos y cobranzas.

Atentamente,

Wesley Carlos Enrique Buch Flores  
 Socio Director  
 BF Auditores y Consultores, S.A.

cc. archivo

#### 4.6.2 Programas, entrevistas y cuestionarios

**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**  
**Departamento de créditos y cobranzas**  
**PROGRAMA DE TRABAJO ÁREA DE**  
**CRÉDITOS**

<b>B-02 1/2</b>		
<i>Hecho por:</i>	<b>CRB</b>	15-02-16
<i>Revisado por:</i>	<b>JEB</b>	20-02-16

**Del 01 de julio al 31 de diciembre de 2015**

<b>I OBJETIVOS</b>				
1	Que los créditos existan			
2	Que los créditos sean concedidos por la empresa			
3	Que las transacciones hayan ocurrido			
4	Que las transacciones se hayan registrado al 100%			
5	Que los procedimientos se cumplan			
			<b>HORAS</b>	
<b>II PROCEDIMIENTOS DEL TRABAJO</b>		<b>AUDITOR</b>	<b>ESTIMADO</b>	<b>REAL</b>
1	Compruebe que exista manual de procedimientos para el área de créditos	CRR	2	2
2	Verifique la existencia solicitudes de crédito	CRR	5	12
3	Revise y verifique el procedimiento para la autorización del crédito	JEB	5	5
4	Revise que las carpetas de los créditos aprobados, contengan la papelería completa según políticas establecidas	CRR	20	20
5	Revise como está conformado el comité de créditos	JEB	3	3
6	Verifique los niveles de autorización de los créditos	JEB	3	3
7	Revise si los créditos concedidos son respaldados con alguna garantía	CRR	5	5
8	Realice Arqueo de documentos	JEB	6	6
9	Revise en el sistema que los limites de crédito concedidos originalmente, sean los correctos	JEB	5	10
10	Realice pruebas para determinar si existe sobregiro en las líneas de crédito	CRR	5	10
11	Asegúrese que exista resguardo de las carpetas de los créditos concedidos	JEB	5	5
12	Asegúrese que los aumentos de crédito estén debidamente autorizados.	JEB	5	15

**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**  
**Departamento de créditos y cobranzas**  
**PROGRAMA DE TRABAJO ÁREA DE**  
**COBRANZAS**

**Del 01 de julio al 31 de diciembre 2015**

	<b>B-02 2/2</b>
<i>Hecho por</i>	CRB 15-2-16
<i>Revisado por:</i>	JEB 20-02-16

<b>I OBJETIVOS</b>				
1	Que las Cuentas por cobrar existan			
2	Que las Cuentas por cobrar sean propiedad de la empresa			
3	Que las transacciones hayan ocurrido			
4	Que las transacciones se hayan registrado al 100%			
5	Que los saldos se hayan valuado adecuadamente			
6	Que los saldos se hayan presentado y revelado adecuadamente			
<b>II PROCEDIMIENTOS DEL TRABAJO</b>		<b>AUDITOR</b>	<b>ESTIMADO</b>	<b>REAL</b>
1	Compruebe que exista manual de procedimientos para el área de cobranza	CRB	2	2
2	Revise que la facturación de ventas al crédito sea liquidada a diario por los pilotos repartidores	CRB	5	4
3	Revise que sean registradas a diario al sistema todas las facturas, que cumplan con los requisitos de cobranza, para consideradas cobrables	JEB	10	10
4	Revise que exista resguardo de las facturas para cobro	CRB	5	5
5	Verifique que los cobros realizados durante el día sean depositados oportunamente	CRB	5	5
6	Revise que los cobradores liquiden lo cobrado a diario	CRB	5	5
7	Revise los procedimientos de cobranza	CRB	5	5
8	Revise la rotación de las cuentas por cobrar	JEB	5	5
9	Realice arqueo de documentos	CRB	5	5
10	Asegúrese que exista resguardo adecuado de los cheques y efectivo cobrados en el día	JEB	5	5

**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**  
**Departamento de créditos y cobranzas**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL**  
**INTERNO**

**Del 01 de julio al 31 de diciembre 2015**

<b>P. T.</b>	<b>B-03 ½</b>	
<i>Hecho por:</i>	CRB	15-feb-2016
<i>Revisado Por</i>	JBM	20-feb-2016

	ÁREA DE CRÉDITOS	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Existe manual de procedimientos?		X		No se encontró manual, las instrucciones son verbales o por correo electrónico.
2	¿El otorgamiento de crédito, se realiza en base a políticas establecidas?		X		Son variables de acuerdo record crediticio del cliente
3	¿Existe un comité que apruebe los límites de crédito cuando son montos altos?		X		Regularmente son autorizados por el director financiero
4	Existe un comité que apruebe los limites y plazos mayores		X		Regularmente son autorizados por el director financiero
5	¿Los límites de crédito son autorizados por el jefe de créditos?		X		Se autoriza según record crediticio del cliente
6	¿El Jefe de créditos tiene un límite en monto, para autorizar créditos?		X		No existe rango de límites de crédito.
7	¿Existe un rango de montos para autorizaciones de créditos, según puestos de empleados?		X		El jefe de créditos autoriza con Vo. Bo. del gerente de contabilidad o Gerente financiero en montos altos
8	¿Las solicitudes nuevas de crédito cumplen con los requisitos mínimos para su aprobación?	X			Se observo que no siempre se cumplen
9	¿Las ventas con montos altos para clientes nuevos están respaldadas con cheque posfechado?	X			Se determino que en muy pocas ocasiones se realiza este procedimiento
10	¿Existe procedimientos adecuados para incrementos temporales a clientes por ventas en montos mayores a su límite de crédito?	X			Los aumentos temporales en clientes se hace de acuerdo a su comportamiento de crédito
11	¿Existe un procedimiento sobre las cuentas sin movimiento, que quieren facturar después de seis meses sin registro de compra?		X		Aun no se han formalizado los procedimientos para estos casos



**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**  
**Departamento de créditos y cobranzas**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL**  
**INTERNO**

<b>P. T.</b>	<b>BB-03 2/2</b>	
<i>Hecho por:</i>	CRB	16-feb-2016
<i>Revisado Por</i>	JBM	20-feb-2016

**Del 01 de julio al 31 de diciembre 2015**

	<b>ÁREA DE CRÉDITOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
12	¿Se solicita actualización de documentos y procedimientos de facturación a cuentas inactivas?		<b>X</b>		No hay un procedimiento establecido.
13	¿Existe procedimientos adecuados para reactivar cuentas con antecedentes de morosidad?		<b>X</b>		Aun no se han formalizado los procedimientos.
14	¿Existen clientes sobregirados en su límite de crédito?	<b>X</b>			Si existen varios y se le aumenta el crédito temporal de acuerdo a su actividad e historial de pago
15	¿Se actualizan los aumentos temporales de crédito periódicamente?	<b>X</b>			Si se actualizan pero no se tiene determinado cada cuanto
16	¿Los plazos del crédito son a treinta días?	<b>X</b>			Se detecto que hay cuentas con un plazo mayor.
17	¿Los plazos mayores a treinta días son autorizados por el comité?		<b>X</b>		Estos plazos son autorizados por el director financiero
18	¿Se tiene control y custodia adecuada de los expedientes de créditos?	<b>X</b>			Los expedientes de clientes están archivados por año.
19	¿Se tiene control de los aumentos temporales de crédito que se conceden a diario?		<b>X</b>		Se lleva un registro diario de todos los incrementos
20	¿Existe actualización de expedientes de crédito?		<b>X</b>		Se efectúa únicamente cuando el cliente requiere algún cambio en sus datos de facturación
Firma:					
Nombre de la persona responsable:		Mario López			
Puesto:		Jefe de Créditos y Cobranza			

**Conclusión:** El Departamento de créditos no cuenta con manual de procedimientos y carece de un comité, para las autorizaciones de créditos, aumentando el riesgo de incobrabilidad y un eventual fraude.

**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**  
**Departamento de créditos y cobranzas**  
**NARRATIVA DEL ÁREA DE CRÉDITOS**

	<b>B-04 1/2</b>
<i>Hecho por: CRB</i>	20-feb-15
<i>Revisado por: JEB</i>	25-feb-15

**SOLICITUD DE CRÉDITO**

Encargado: Mario López

Puesto: Jefe de créditos y cobranzas

1. El cliente solicita crédito a la empresa
2. El ejecutivo de cuenta realiza una visita al cliente para entregarle el formulario de solicitud de crédito, y solicita al cliente, los requisitos mínimos que se requieren para la apertura del crédito
3. El ejecutivo con el formulario lleno, sellado y firmado por el cliente y también por él, entrega la papelería a la secretaria recepcionista de la empresa para que inicie la gestión.
4. La secretaria recepcionista revisara que la papelería entregada por el ejecutivo, cumpla con los requisitos mínimos para iniciar la gestión de investigación, si no cumple con los requisitos mínimos deberá rechazar de inmediato la palería al ejecutivo de cuenta.
5. La secretaria ya con la papelería completa procede a realizar las investigaciones correspondientes, de acuerdo a las referencias consignadas en el formulario, también deberá realizar las consultas por internet al buro de créditos.
6. Cuando la investigación este realizada, la secretaria traslada la carpeta al gerente de contabilidad, para la autorización del crédito.
7. El gerente de contabilidad traslada la carpeta al jefe de créditos para la apertura del crédito al sistema.

F. \_\_\_\_\_

**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**  
**Departamento de créditos y cobranzas**  
**NARRATIVA DEL ÁREA DE CRÉDITOS**

<b>B-04 2/2</b>	
<i>Hecho por: CRB</i>	20-feb-15
<i>Revisado por: JEB</i>	25-feb-15

**SOLICITUD DE AUMENTOS TEMPORALES  
DE CRÉDITO**

Encargado: Mario López

Puesto: Jefe de créditos y cobranzas

1. La operadora vendedora recibe la llamada del cliente solicitando un pedido para que sea facturado en su cuenta de crédito.
2. Si la cuenta tiene límite de crédito disponible se procede a facturar.
3. Si la cuenta de crédito no tiene límite disponible, la supervisora de tele mercadeo, solicita al jefe de créditos, un aumento temporal.
4. El jefe de créditos recibe la solicitud por medio de correo electrónico, y deberá dar respuesta de inmediato, procediendo al análisis de la cuenta.
5. Si la cuenta no presenta facturas vencidas, se procede con el aumento temporal de crédito, tomando en consideración la frecuencia y volumen de compras mensuales, así como su comportamiento de pago.
6. Se rechaza la solicitud, si la cuenta de crédito presenta morosidad, y su frecuencia y volumen de compras es bajo.
7. Si el cliente está inactivo por estar sin movimiento por más de seis meses, se procede a solicitar carta de actualización de sus datos y procedimientos de facturación y RTU actualizado.
8. Si el cliente está inactivo por morosidad, se solicita, carta de compromiso de pago, sellada y firmada por el representante legal o gerente financiero
9. Con las solicitudes por montos altos se solicita el visto bueno del gerente de contabilidad o del director financiero.

F. \_\_\_\_\_

**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**  
**Departamento de créditos y cobranzas**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL**  
**INTERNO**

<b>P. T.</b>	<b>B-05 1/3</b>	
<i>Hecho por:</i>	CRB	26-feb-2016
<i>Revisado Por</i>	JBM	04-marzo-2016

**Del 01 de julio al 31 de diciembre 2015**

	<b>ÁREA DE COBRANZAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
1	¿Existe manual de procedimientos de cobranzas?		<b>X</b>		Las instrucciones se hacen verbales o por medio de correo
2	¿Existe procedimiento adecuado para la facturación diaria de ventas al crédito?	<b>X</b>			La facturación se hacer por medio de las operadoras.
3	¿Las facturaciones de ventas al crédito son liquidadas a diario por los pilotos repartidores?	<b>X</b>			Existe mercadería de que no se entrega en mismo día, por diferentes causas.
4	¿Existe procedimiento adecuado para liquidación de facturas?		<b>X</b>		Un cobrador recoge en caja general todos los días a las ocho de la mañana, las facturas de ventas al crédito
5	¿Se registran a diario al sistema todas las facturas, que cumplan con los requisitos de cobranza, y sean consideradas cobrables?	<b>X</b>			El cobrador a diario tramita las contraseñas para pago, y el auxiliar de cobranza las ingresa al sistema.
6	¿Existe un control adecuado para revisión de facturas vencidas?	<b>X</b>			La revisión la hacen a diario, según corresponda su vencimiento y día de cobro
7	¿Existe un adecuado resguardo de las facturas para cobro?		<b>X</b>		las facturas que cumplan con los requisitos son archivadas, según corresponda el día de cobranza
8	¿Existe un documento o manifiesto, para respaldar las facturas que salen a ruta, para su cobranza?	<b>X</b>			Se determino que se realizan manifiestos para la ruta de la mañana y para la tarde.
9	¿Existen descuentos por pronto pago?		<b>X</b>		No manejan esa modalidad para cobranza
10	¿Las notas de crédito son autorizadas?	<b>X</b>			Existe un formulario para su autorización.
11	¿Se confirman saldos con clientes y se realizan visitas personales?		<b>X</b>		Los clientes llaman para solicitar sus estados de cuenta y se envían vía correo electrónico.
12	¿Los cobros realizados son depositados el mismo día de su cobranza?		<b>X</b>		Se realiza un día después

**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**  
**Departamento de créditos y cobranzas**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL**  
**INTERNO**

<b>P. T.</b>	<b>B-05 2/3</b>	
<i>Hecho por:</i>	CRB	26-feb-2016
<i>Revisado Por</i>	JBM	04-marzo-2016

**Del 01 de julio al 31 de diciembre 2015**

	<b>ÁREA DE COBRANZAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
13	¿Existe personal responsable de ingresar los datos del cliente al sistema?	<b>X</b>			Esa actividad la realiza el auxiliar de cobranza
14	¿Se emite recibo de caja al momento del cobro?	<b>X</b>			solo para los cobros de efectivo
15	¿Existe control sobre los cheques rechazados?	<b>X</b>			Se verifico que existen muy pocos cheque rechazados
16	¿Se realizan corte de formas de documentos en forma periódica?		<b>X</b>		No se localizo evidencia de revisión de documentos
17	¿Los cobradores liquidan lo cobrado a diario?		<b>X</b>		Se verifico que todos los días liquidan
18	¿Existe un control adecuado sobre los recibos de caja en poder de los cobradores?	<b>X</b>			No se localizo evidencia de revisión de documentos
19	¿Se revisan y firman los manifiestos de la ruta diaria de los cobradores?	<b>X</b>			Se hacen dos rutas diarias por cobrador, en la mañana y tarde
20	¿Existe un resguardo adecuado de los cheques y efectivo cobrados en el día?	<b>X</b>			Se detecto que los cheques y efectivo no tienen un resguardo seguro
21	¿Los saldos a favor son conciliados mensualmente?	<b>X</b>			Al momento de revisar la cartera se detecto que existen saldos a favor por más de dos meses
22	¿Los pagos por medio de transferencias bancarias son registrados oportunamente?	<b>X</b>			semanalmente les pasan estados de cuenta
23	¿Se tramitan oportunamente las contraseñas para pago?	<b>X</b>			En oportunidades ha pasado más de dos días sin registrar
24	¿Se comparan mensualmente los saldos de la cuenta corriente con el diario mayor general?	<b>X</b>			Se verifico que mensualmente concilian los saldos

<b>IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA</b> <b>Departamento de créditos y cobranzas</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL</b> <b>INTERNO</b> <b>Del 01 de julio al 31 de diciembre 2015</b>		<b>P. T.</b> <b>B-05 3/3</b> <b>Hecho por:</b> CRB 06-febrero-2016 <b>Revisado Por</b> JBM 04-marzo-2016			
	ÁREA DE COBRANZAS	SI	NO	N/A	Observaciones
25	¿Se realiza la provisión de cuentas incobrables mensualmente?	X			Se verifico que algunos meses no la realizaron
26	¿Existe procedimiento para cobro a clientes con vencimiento de 1 a 30 días		X		Solo se realizan llamadas
27	¿Existe procedimiento para cobro a clientes con vencimiento de 31 a 60 días		X		Se realizan llamadas y visitas
28	¿Existe procedimiento para cobro a clientes con vencimiento de 61 a 90 días		X		Aun no está definido el proceso aun en ocasiones se mandan cartas de recordatorio de pago
29	¿Existe procedimiento para cobro a clientes con vencimiento de 91 en adelante		X		Aun no definido el proceso aun en ocasiones se mandan cartas de recordatorio de pago
30	¿Existe procedimiento para trasladar un cobro a jurídico?		X		No se tiene definido el procedimiento
31	¿Se calcula mensualmente la rotación de cuentas por cobrar?		X		se verifico que en algunos meses lo ha hecho
32	¿Se calcula la rotación del plazo promedio de recuperación las cuentas por cobrar?	X			se verifico que en algunos meses lo ha hecho
33	Los reportes mensuales de la cartera se trasladan oportunamente a la gerencia financiera	X			Cada fin de mes envían la información
Firma					
Nombre de la persona responsable:		Mario López			
Puesto:		Jefe de Créditos y Cobranza			

**Conclusión:** El departamento de cobranzas no cuenta con un manual de procedimiento para la correcta operación de sus actividades, limitando con ello el buen desempeño para alcanzar las metas propuestas.

**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**  
**Departamento de créditos y cobranzas**  
**NARRATIVA DEL ÁREA DE COBRANZAS**

	<b>B-06</b>	<b>1/3</b>
<i>Hecho por:</i>	<i>CRB</i>	3-mar-15
<i>Revisado por:</i>	<i>JEB</i>	8-mar-15

**REGISTRO Y RESGUARDO DE  
FACTURACIÓN**

Encargado: Katherine Carolina Rosales

Puesto: Auxiliar de cobranzas

1. La facturación diaria por ventas al crédito, la liquida el piloto repartidor a caja general, al término de su ruta.
2. Caja general traslada las facturas por ventas al crédito al departamento de créditos y cobranzas.
3. El auxiliar de cobranzas recibe las facturas, procede a separar las facturas que se requiere trámite de contraseña de pago, para tramitarlas según el día que cada cliente tenga asignado para su trámite.
4. Después de la separación de facturas se procede a ingresar al sistema las facturas que traen contraseña de pago.
5. Las facturas registradas al sistema, las traslada al archivo, para su resguardo hasta su vencimiento.
6. El archivo está separado cronológicamente por número de cliente y por día de pago a su vencimiento.

F. \_\_\_\_\_

**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**  
**Departamento de créditos y cobranzas**  
**NARRATIVA DEL ÁREA DE COBRANZAS**

**B-06 2/3**

*Hecho por: CRB* 3-mar-15  
*Revisado por: JEB* 8-mar-15

**PROCEDIMIENTO DE COBRANZA**

Encargado: Mario López

Puesto: Jefe de créditos y cobranzas

1. A Diario se revisa la cartera para ver las facturas vencidas, y se procede a llamar a los clientes a su vencimiento, para confirmación de pago.
2. Confirmados los pago se procede a realizar las rutas de cobranzas, se realizan dos rutas una en la mañana y otro a medio día.
3. Se realizan los manifiestos de cobranzas donde se consignan los cobros a realizar.
4. Los cobradores firman los manifiestos y proceden a realizar los cobros
5. Al medio día liquidan sus cobros de la mañana y al final de la tarde liquidan lo que se llevaron a medio día.
6. Al siguiente día se procede a capturar los pagos en la cuenta corriente de cada cliente, y se prepara la boleta de depósito.
7. Se realiza la póliza de ingresos por ventas al crédito y se registra al sistema de contabilidad.

F. \_\_\_\_\_



## 4.7 Informe a la gerencia

Guatemala, 21 de marzo de 2016

Licenciada

Brenda Massiel Navarajo

Presidenta Junta de Accionistas

Imacor, Sociedad Anónima

Apreciable Licenciada Navarajo:

Deseando éxitos en sus actividades diarias, con base a su solicitud y como asesores en el diseño del manual de procedimientos en el departamento de créditos y cobranzas, nos complace informarle que hemos concluido con la revisión y análisis efectuados a los procedimientos en el departamento de créditos y cobranzas. De acuerdo a los resultados de nuestro trabajo se detectaron deficiencias en las operaciones y procedimientos propios del departamento de créditos y cobranzas.

En el presente informe a continuación detallamos las situaciones encontradas y que servirán de base, para el diseño del manual de procedimientos en el departamento de créditos y cobranzas.

### **Área de créditos**

#### **Hallazgo 1**

Aumentos temporales de crédito, con sobregiros de su límite de crédito original.

**Causa:**

La inexistencia de un manual de procedimientos, hace que las funciones y responsabilidades para cada empleado no se asignen de forma adecuada, dejando la responsabilidad al jefe de créditos a tomar decisiones con base a su criterio y conocimiento del cliente.

**Efecto:**

Riesgo alto de incobrabilidad.

**Recomendación:**

La alta administración debe Implementar nivel de autorizaciones para aumentos de crédito temporales.

**Hallazgo 2**

Inexistencia un comité de crédito.

**Causa:**

La falta de aplicación de la política.

**Efecto:**

La no detección de un probable fraude por falta de análisis en el otorgamiento de créditos.

**Recomendación:**

Actualización inmediata de la política de otorgamiento de crédito, y crear un comité de manera provisional para contrarrestar cualquier eventualidad que afecte la operación de la empresa.

### **Hallazgo 3**

Expedientes de los clientes, desactualizados e incompletos.

#### **Causa:**

No existe procedimiento para la actualización de expedientes, y el desinterés de las áreas involucradas.

#### **Efecto:**

Riesgo de tener contingencias con el cliente por no tener los registros adecuados de su personal involucrado en la operación.

#### **Recomendación:**

Realizar una programación de actualización de los expedientes de crédito, hacer el comunicado interno, principalmente al departamento de ventas corporativas, para realizar la actualización en conjunto.

### **Hallazgo 4**

Créditos otorgados, sin orden de compra autorizada.

#### **Causa:**

La falta de control y falta de una inducción adecuada al personal en el área de ventas, ya que la omisión de un procedimiento importante puede generar inconvenientes a futuro.

#### **Efecto:**

El no tener un respaldo ocasiona retraso en la recuperación de las cuentas por cobrar, hasta incobrabilidad, ya que al momento de tramitar facturas para

contraseña de pago, el cliente rechaza la factura por no contar con la orden de compra.

**Recomendación:**

Se debe programar capacitaciones constantes de los proceso de facturación al personal involucrado, para tener un panorama más claro y definido el riesgo de no cumplir u omitir aspectos importantes para respaldar toda venta al crédito.

**Hallazgo 5**

Falta de garantías en ventas especiales, por montos elevados que sobrepasan considerablemente su límite de crédito otorgado originalmente.

**Causa:**

La necesidad de vender y llegar a la meta establecida, hace que la gerencia de ventas, conjuntamente con la dirección financiera, asuman el riesgo, aun cuando el jefe de créditos denegó por falta de garantías.

**Efecto:**

Alto riesgo de incobrabilidad.

**Recomendación:**

Para regularizar este tipo de ventas, se deben establecer políticas, e implementar un procedimiento, utilizando un sistema más eficaz para el otorgamiento de estos créditos, se recomienda un estudio adecuado, utilizando las herramientas de razones financieras, solicitar estados financieros auditados o bien respaldarlos con algún documento legal. Por rangos según sus montos, se recomienda solicitar cheque pre-fechaado hasta un monto de Q.50, 000 y solicitar pagare de Q. 50,000 en adelante.

## **Área cobranzas**

### **Hallazgo 1**

Inexistencia de procedimiento para cobro administrativo.

#### **Causa:**

La falta de un manual de procedimientos para el área de cobranza.

#### **Efecto:**

La rotación de cuentas por cobrar actual es de 11.34 y puede ser alta, en consecuencia la recuperación del capital invertido no será de una manera ágil.

#### **Recomendación:**

Se recomienda implementar el manual de procedimientos, para tener una mejor secuencia de cobros y evitar que sean incobrables.

### **Hallazgo 2**

No existe un procedimiento para el cobro judicial.

#### **Causa:**

Desconocimiento y falta de control, para establecer a los cuantos días de vencido, puede ser trasladado al departamento jurídico.

#### **Efecto:**

Morosidad alta de la cartera, y en el cliente puede crear desinterés de cumplir con su obligación por falta de seguimiento o presión más estricta.

**Recomendación:**

Se recomienda establecer y agotar los procesos administrativos de cobro, se deberá implementar un procedimiento para traslado de cuentas morosas al departamento jurídico.

**Hallazgo 3**

Re-facturaciones y Notas de crédito fuera de fecha.

**Causa:**

Los clientes en sus procesos de cierre mensual, no reciben facturas regularmente la última semana del mes, con fecha del mes en curso, sin embargo con el afán de generar la venta, la empresa ha optado por facturar aun cuando se tenga que re-facturar el siguiente mes.

**Efecto:**

Genera morosidad en la cartera, complica la recuperación, y se puede caer en contingencia fiscal por realizar en muchas ocasiones notas de crédito sesenta días después de la fecha original de la factura, porque el departamento de facturación y ventas no realizan oportunamente las re-facturaciones.

**Recomendación:**

Se recomienda no seguir utilizando esta práctica, se debe llegar a una negociación con el cliente para que acepte las facturas, esta práctica genera inconsistencia contable y se corre el riesgo de caer en una contingencia fiscal.

**Hallazgo 4**

Registro inoportuno de pagos por medio de transferencias bancarias.

**Causa:**

El jefe de créditos y cobranzas solo cuenta con algunos accesos de cuentas bancarias de la empresa, para revisar en línea los depósitos realizados por los clientes. De las otras cuentas debe esperar que de contabilidad le trasladen los estados de cuenta y regularmente no están actualizados.

**Efecto:**

Crea conflicto con el cliente porque no se reflejan los pagos en su estado de cuenta, y muchas veces no pueden realizar sus compras en línea porque su límite de crédito se ve afectado, por no tener rebajado los pagos efectuados.

**Recomendación:**

Se recomienda darle accesos solo para consultas, al jefe de crédito y cobranzas para evitar este tipo de molestias al cliente y en consecuencia poder seguir generando ventas.

**Conclusión**

Con base a las situaciones detectadas y detalladas en el presente informe, hemos concluido, que el diseño del manual de procedimientos para el departamento de créditos y cobranzas, dará un soporte al desarrollo de las actividades en una forma ordenada y sistemática, minimizando así el riesgo de incobrabilidad como el de un eventual fraude.

Atentamente,

Wesley Carlos Enrique Buch Flores  
Socio Director  
BF Auditores y Consultores, S.A.

#### **4.8 Propuesta de un manual de procedimientos para el departamento de créditos y cobranzas**

Guatemala, 01 de abril de 2016

Licenciada

Brenda Massiel Navarajo

Presidenta Junta de Accionistas

Imacor, Sociedad Anónima

Apreciable Licenciada Navarajo:

Deseando éxitos en sus actividades diarias, con base a su solicitud, nuestra firma fue requerida como asesores en el diseño de manuales de procedimientos en el departamento de créditos y cobranzas, nos complace hacerle entrega del producto final:

- Un Manual de Procedimientos para el Área de Créditos
- Un Manual de Procedimientos para el Área de Cobranzas,

Agradecemos su apoyo y el del personal del departamento de créditos y cobranzas, para el desarrollo de nuestro trabajo como asesores.

Atentamente,

Wesley Carlos Enrique Buch Flores  
Socio Director  
BF Auditores y Consultores, S.A.



**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
PARA EL DEPARTAMENTO DE  
CRÉDITOS**

**Versión 1.01**

**2016**

**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA**

**ÁREA DE CRÉDITOS**



<b>ÍNDICE</b>	<b>Página</b>
Vigencia 01 de abril 2016	<b>1 de 20</b>

**ÍNDICE**

Introducción	
1 Objetivos	3
2 Campos de aplicación	4
3 Marco de información financiera	5
4 Políticas del departamento de créditos	6
5 Procedimientos y flujogramas	7
6 Procedimiento de solicitud de crédito	8
7 Flujograma de procedimiento de solicitud de crédito	9
8 Procedimiento de aumentos temporales de créditos	10
9 Flujograma de aumentos de créditos	12
10 Procedimiento de aumentos al límite de crédito ventas especiales	13
11 Procedimiento resguardo de expediente de crédito	14
12 Procedimiento de reactivación de cuentas sin movimiento	15
13 Formulario FCC01 de solicitud de crédito	17
13 Formulario FCC02 carta de reactivación de cuentas morosas	18
14 Actualización y difusión	19
15 Simbología	20

## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE CRÉDITOS



Vigencia 01 de abril 2016

Página

2 de 20

### INTRODUCCIÓN

El presente manual es de gran importancia para el departamento de créditos y cobranzas, ya que constituye una herramienta indispensable para fortalecer los controles internos del departamento, tomando en consideración el riesgo que se asume con el otorgamiento de un crédito.

Con la implementación del presente manual, tendremos la confianza de realizar las actividades propias del departamento de una manera más eficaz, también constituye un soporte para cualquier procedimiento que este contenido dentro del mismo, soporte que servirá a los empleados del departamentos de créditos y cobranzas, a tener menos conflictos con el departamento de ventas principalmente, y tener una mejor armonía laboral.

El uso responsable del manual de procedimientos de créditos, beneficiara a la empresa, porque se minimiza el riesgo de una cuenta incobrable así como la prevención de un eventual fraude.

La dirección de la empresa podrá tener un mejor control sobre la información que se genere en el departamento de créditos para cualquier toma de decisiones que se tenga planificado realizar, ya que el retorno del capital invertido será más eficiente y mantendrá un flujo de caja más eficaz.

## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE CRÉDITOS



<b>OBJETIVOS</b> Vigencia 01 de abril 2016	Página 3 de 20
---	-------------------

#### OBJETIVOS GENERALES:

- Fortalecer los controles internos, para minimizar el riesgo de incobrabilidad y prevenir un eventual fraude.
- Herramienta indispensable para la dirección, ya que la aplicación del manual de procedimientos generara información más oportuna y con grado de confianza para la toma de decisiones.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Que el personal del departamento de créditos y cobranzas, conozca los procedimientos, y normas, para la ejecución correcta de las labores encomendadas.
- Fortalecer los niveles de autoridad y delegación de las funciones
- Determinar una adecuada segregación de funciones.
- Mejor adaptación e inducción de personal de nuevo ingreso.
- Resguardo y custodia de los activos de la empresa
- Fortalecer el control interno.

**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA**

**ÁREA DE CRÉDITOS**



**CAMPO DE APLICACIÓN Y  
ALCANCE**

Vigencia 01 de abril 2016

Página

4 de 20

---

**CAMPO DE APLICACIÓN:**

El presente manual de procedimientos, se diseño para ser aplicado a la empresa Imacor, Sociedad Anónima, en el departamento de créditos.

**ALCANCE:**

El manual aplicara a los siguientes departamentos:

- Ventas
- Créditos y cobranzas
- Operaciones
- Finanzas

## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE CRÉDITOS



#### MARCO DE INFORMACIÓN FINANCIERA

Página  
5 de 20

#### MARCO DE INFORMACIÓN FINANCIERA:

Las normas jurídicas que regulan el presente manual de procedimientos están basadas dentro del marco legal que rigen las leyes mercantiles y tributarias de la República de Guatemala:

- Constitución Política de la Republica de Guatemala
- Congreso de La Republica de Guatemala. Código de Comercio De La Republica de Guatemala y sus Reformas. Decreto 2-70
- Congreso de La Republica de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto 27-92 y sus reformas
- Congreso de La Republica de Guatemala. Ley de Actualización Tributaria Decreto 10-2012
- Congreso de La Republica de Guatemala. Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos. Decreto 37-92
- Congreso de la Republica de Guatemala. Ley del Impuesto de Solidaridad -Decreto No. 73-2008
- Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo -Decreto No. 1441 y sus reformas

## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE CRÉDITOS



**POLITICAS DEL  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS**  
Vigencia 01 de abril 2016

Página

6 de 20

### POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS

- ✓ Solicitud de crédito, las solicitudes de crédito deben contener los siguientes requisitos
  - Formulario de solicitud de crédito firmado
  - Patente de comercio
  - Carta en hoja con membrete del cliente, consignando sus datos
- ✓ Los aumentos temporales provisionales de crédito se realizaran mediante análisis, de acuerdo al comportamiento de pago y frecuencia de compras, después de generar la venta se regresa a su límite original.
- ✓ Las ventas especiales se autorizaran con compromiso y responsabilidad de cobro oportuno del departamento de ventas. Entiéndase como ventas especial, cualquier compra extraordinaria diferente a los consumos regulares del cliente, se solicitara orden de compra autorizada.
- ✓ Los cheques rechazados congelan la cuenta de inmediato.
- ✓ Para las ventas con montos altos debe solicitarse cheque pre fechado.
- ✓ Todas las notas de crédito tienen que autorizarlas el jefe de créditos.
- ✓ Las cuentas sin movimiento se debe solicitar carta de actualización.
- ✓ Las cuentas con registro de morosidad deben presentar carta de compromiso de pago, sellada y firmada por el representante legal.

## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE CRÉDITOS



#### PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE CRÉDITO

Vigencia 01 de abril 2016

Página

7 de 20

### PROCEDIMIENTOS

PASO	PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Recepción de solicitud nueva de crédito	El ejecutivo de cuenta, visita al cliente llevándole el formulario y le solicita los requisitos mínimos para la apertura	Ejecutivo de cuenta corporativa
2	Entrega de solicitud de crédito nueva	El ejecutivo de cuenta, con la papelería completa, la traslada al departamentos de créditos	Ejecutivo de cuenta corporativa
3	Revisión de la papelería	El auxiliar de créditos recibe el expediente, revisa los requisitos mínimos que debe acompañar a la solicitud de crédito, para proceder con el proceso	Auxiliar de créditos
4	Devolución de la papelería	Si la papelería está incompleta, el expediente se devuelve al ejecutivo de la cuenta, para que proceda a completarla	Auxiliar de créditos
5	Inicio del proceso de investigación	Completo el expediente, inicia el proceso de investigación solicitando las referencias crediticias, comerciales y consultas al buro de créditos, según formatos establecidos	Auxiliar de créditos



## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA ÁREA DE CRÉDITOS



#### PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE CRÉDITO

Vigencia 01 de abril 2016

Página

8 de 20

### PROCEDIMIENTOS

PASO	PROCEDIMIENTO	DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
6	Recepción de respuestas de referencias	Las empresas y entidades financieras responden a la solicitudes de referencias realizadas	Auxiliar de créditos
7	Traslado de expediente completo investigado a la jefatura de créditos	Completo el expediente con los requisitos mínimos y las referencias confirmadas, el jefe de créditos evaluará el expediente	Jefe de Créditos
8	Pre autorización	Si el expediente cumple con todos los requisitos el jefe de créditos pre autorizará el crédito.	Jefe de Créditos
9	Aprobación del crédito	El crédito es aprobado según consenso el jefe de créditos, el gerente de contabilidad	Jefe de Créditos y Gerente de contabilidad
10	Apertura de código a cliente de crédito	El jefe de créditos procede a crear el código del cliente nuevo	Jefe de Créditos y Auxiliar de créditos

# IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

### ÁREA DE CRÉDITOS

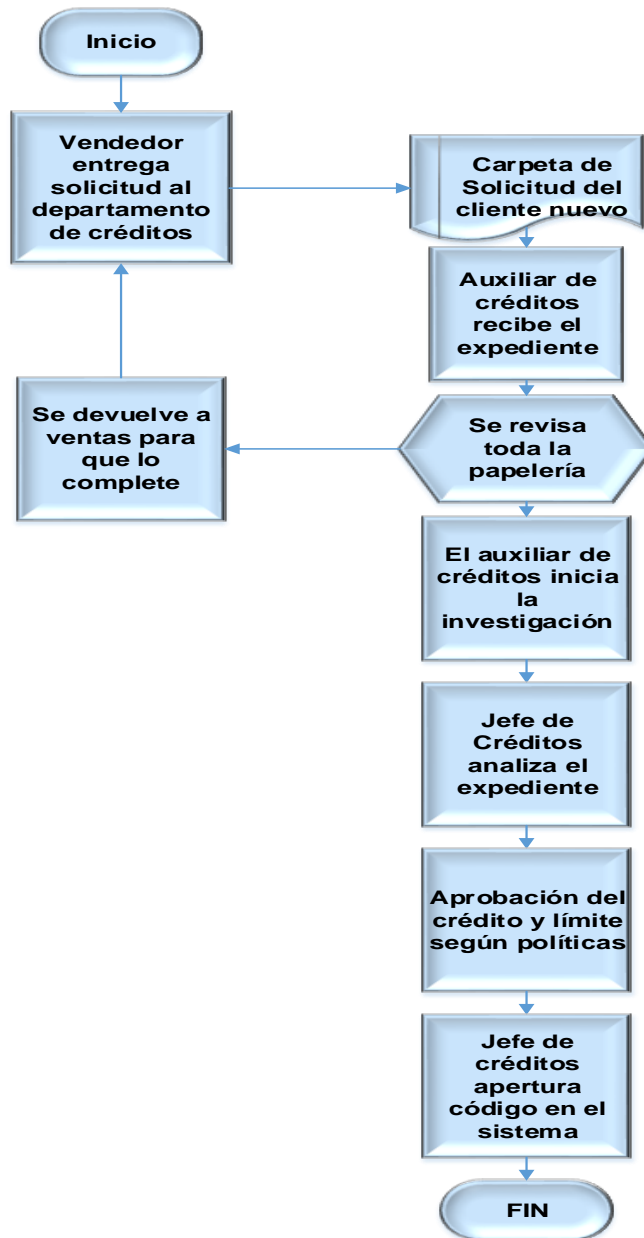


## FLUJOGRAMAS DE SOLICITUD DE CRÉDITO

Vigencia 01 de abril 2016

Página

9 de 20



**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA  
ÁREA DE CRÉDITOS**



**AUMENTOS TEMPORALES AL  
LÍMITE DE CRÉDITO**

Vigencia 01 de abril 2016

Página

10 de 20

<b>PASO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Recepción de solicitud de aumento de crédito	El operador de tele mercadeo o el ejecutivo de cuenta, recibe orden de compra del cliente, con montos arriba de su límite concedido	Operador de Tele- mercadeo ó Ejecutivo de cuenta corporativa
2	Gestión de Solicitud de aumento de crédito	El operador de tele mercadeo o el ejecutivo de cuenta, envía por correo una solicitud al supervisor de tele-mercadeo para que la gestione con el jefe de créditos	Operador de Tele- mercadeo ó Ejecutivo de cuenta corporativa
3	Solicitud a Créditos	El supervisor de tele mercadeo envía al jefe de créditos la solicitud para el aumento de crédito, adjuntando la orden de compra autorizada	Supervisor de tele-mercadeo
4	Recepción de solicitud de aumento de crédito	El jefe de créditos recibe la solicitud, y procede al análisis del cliente, verificando si es un cliente que compra con regularidad y revisa su comportamiento de pagos	Jefe de Créditos

**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA**

**ÁREA DE CRÉDITOS**



**AUMENTOS TEMPORALES AL  
LÍMITE DE CRÉDITO**

Vigencia 01 de abril 2016

Página

11 de 20

<b>PASO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
5	Autorización	Si el cliente compra con frecuencia y el comportamiento de pago es en tiempo, y el vendedor entrega la orden de compra autorizada, se procede con la autorización.	Jefe de Créditos
6	Denegada	Si el cliente no compra con frecuencia y sus consumos son bajos, y ha pagado a muy a destiempo, se solicita una carta de compromiso de pago	Jefe de Créditos
7	Corrección del límite de crédito original	después de haber facturado se procede a regresar el límite de crédito asignado según expediente del cliente	Jefe de Créditos

IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

ÁREA DE CRÉDITOS

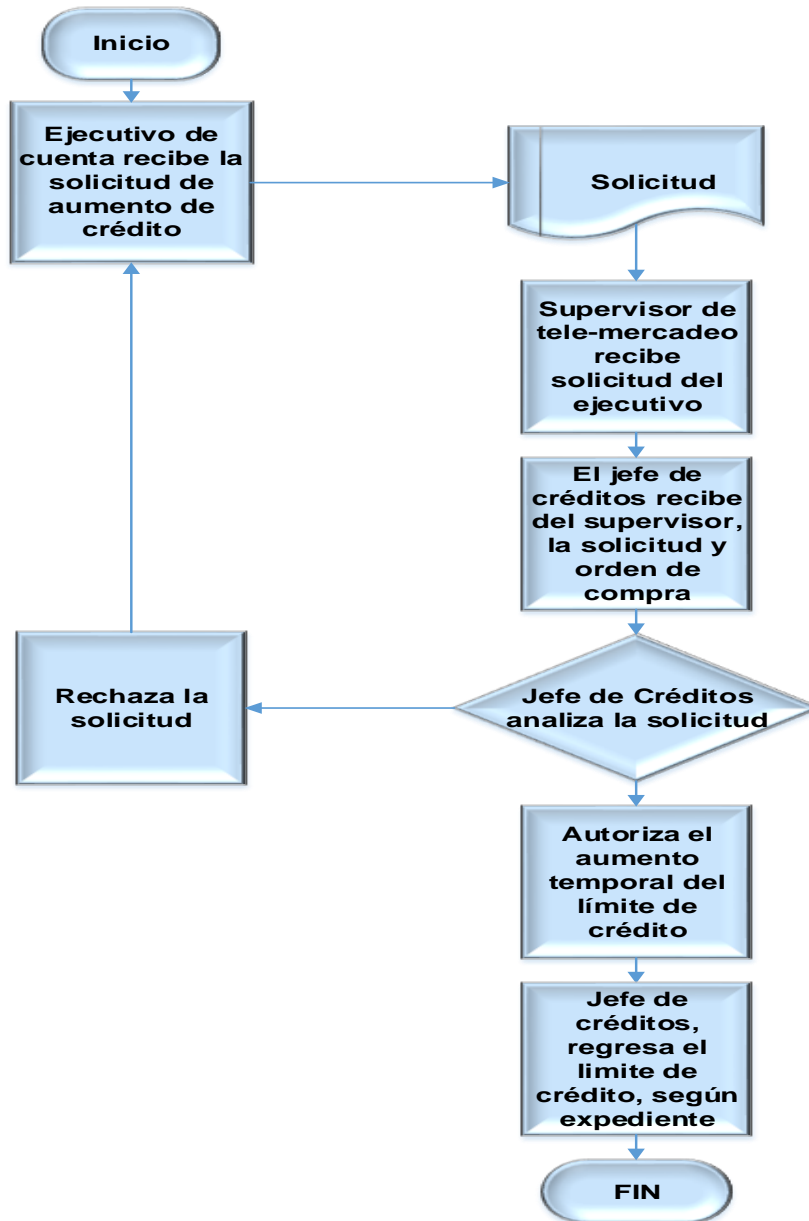


FLUJOGRAMA AUMENTOS  
TEMPORALES DE CRÉDITO

Vigencia 01 de abril 2016

Página

12 de 20



**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA**

**ÁREA DE CRÉDITOS**



**AUMENTO TEMPORAL PARA  
VENTAS ESPECIALES**

Vigencia 01 de abril 2016

Página

13 de 20

PASO	PROCEDIMIENTO	DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Gestión de Solicitud de aumento de crédito	El operador de tele mercadeo o el ejecutivo de cuenta, envía por correo una solicitud al supervisor de tele-mercadeo para que la gestiones con el jefe de créditos	Operador de Tele mercadeo ó Ejecutivo de cuenta corporativa
2	Solicitud a Créditos	El supervisor de tele mercadeo envía al supervisor de ventas corporativas la solicitud para el aumento de crédito, adjuntando la orden de compra autorizada	Supervisor de ventas corporativas
3	Recepción de solicitud de aumento de crédito	El jefe de créditos recibe la solicitud, y procede al análisis del cliente, verificando si es un cliente que compra con regularidad y revisa su comportamiento de pagos	Jefe de Créditos
4	Autorización	Si el cliente compra con frecuencia y el comportamiento de pago es en tiempo, y el vendedor entrega la orden de compra autorizada, se procede con la autorización.	Gerente de contabilidad y jefe de créditos
5	Autorización	Estos aumentos de crédito con montos son autorizados por el Director financiero	Director Financiero, Gerente de contabilidad y jefe de créditos
6	Límite de crédito original concedido	Después de haber facturado se procede a regresar el límite de crédito asignado según expediente del cliente	Jefe de Créditos

**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA**

**ÁREA DE CRÉDITOS**



**RESGUARDO DE LA CARPETA  
DEL CLIENTE NUEVO**

Vigencia 01 de abril 2016

Página

14 de 20

**PROCEDIMIENTO**

<b>PASO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Traslado de carpeta de cliente nuevo	El jefe de crédito, traslada la carpeta con el código del cliente nuevo	Jefe de Créditos
2	Etiquetado de la carpeta del cliente nuevo	El auxiliar de créditos rotula y etiqueta la carpeta del cliente nuevo	Auxiliar de créditos
3	Archivo	El auxiliar de créditos archiva la carpeta del cliente nuevo, por año de apertura y en orden cronológico	Auxiliar de créditos

## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE CRÉDITOS



#### REACTIVACIÓN DE CUENTAS SIN MOVIMIENTO

Vigencia 01 de abril 2016

Página

15 de 20

### PROCEDIMIENTO

PASO	PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Recepción de solicitud de aumento de crédito	El operador de tele mercadeo o el ejecutivo de cuenta, recibe orden de compra del cliente	Operador de Tele-mercadeo ó Ejecutivo de cuenta corporativa
2	Gestión de Solicitud de aumento de crédito	El operador de tele mercadeo o el ejecutivo de cuenta, envía por correo una solicitud al supervisor de tele-mercadeo, para que la gestione con el jefe de créditos	Operador de Tele-mercadeo ó Ejecutivo de cuenta corporativa
3	Solicitud a Créditos	El supervisor de tele mercadeo envía al jefe de créditos y cobranza la solicitud para el aumento de crédito, adjuntando la orden de compra autorizada	Supervisor de tele-mercadeo
4	Recepción de solicitud de aumento de crédito	El jefe de créditos y cobranza recibe la solicitud, y procede al análisis del cliente, verificando si es un cliente que compra con regularidad y revisa su comportamiento de pagos	Jefe de créditos
5	No autorizado	En la revisión se detecto que el cliente no tienen compras realizadas, desde hace más de seis meses	Jefe de créditos



**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA**

**ÁREA DE CRÉDITOS**



**REACTIVACIÓN DE CUENTAS  
SIN MOVIMIENTO**

Vigencia 01 de abril 2016

Página

16 de 20

**PROCEDIMIENTO**

<b>PASO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
6	Carta de actualización	El jefe de créditos y cobranza, solicita al ejecutivo de cuenta que tramite con el cliente la carta de actualización de sus procedimientos y actualización del expediente.	Jefe de créditos
7	Recepción de carta de actualización	El ejecutivo traslada la carta de actualización, así como el RTU, actualizado y cualquier documento que tuviera pendiente el cliente, para actualizar su expediente.	Ejecutivo de cuenta
8	Reactivación	El jefe de créditos y cobranza revisa y autoriza la reactivación	Jefe de créditos
9	Archivo	El jefe de créditos y cobranza traslada la papelería para su resguardo	Auxiliar de créditos

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA  
ÁREA DE COBRANZA**



**FORMULARIO DE SOLICITUD**  
Vigencia 01 de abril 2016

Página  
17 de 20

INGRESO DE DATOS DE CUENTA						IMACORSA	FFCC01
Fecha	Día	Mes	Año	Cliente #			
	2015						
<b>Datos de identificación del cliente</b>							
Razón Social						Teléfonos	NIT
Domicilio Fiscal						Colonia	Municipio
						Depto.	CP
Encargado Compras	Puesto		Teléfono	Fax	E-Mail		
Ultimo Día para Facturar				Horario para Contraseña:			
Orden de Compra: Original	Copia	Pago:	Cheque	Bl – Banking	Efectivo		
Encargado de Pago	Puesto		Teléfono	Fax	E-Mail		
<b>Datos de Entrega del Cliente</b>							
Dirección de Entrega						Colonia	Municipio
						Depto.	CP
Encargado de Recibo	Puesto		Teléfono	Fax	E-Mail		
Dirección de Entrega						Colonia	Municipio
						Depto.	CP
Crédito Solicitado	Días de Trámite de Cheque		Días de Pago		Horario		
Q.	15 días		30 días				
<b>Referencias Comerciales</b>			Dirección			Teléfono	Fax
1							
2							
3							
<b>Referencias Bancarias</b>			No. Cuenta			Tipo de Cuenta	
1							
2							
<b>Información Anexa</b>	Papel Membretado		Patente de Comercio				
(marcar con X)	Inscripción a la Sat		Nit				
<b>Comentarios del Vendedor:</b>							
<b>Nombre, Puesto y Firma del Representante Legal ó Responsable de Compras</b>							
Nombre Completo				Puesto		Firma	
<b>Crédito Autorizado</b>							
Días de Trámite Autorizados		Días de Pago		Horario			
Q							
Nombre y Firma Ejecutivo de Cuentas				Autorización Créditos			

Autorizo voluntariamente que la información recopilada y/o proporcionada por entidades públicas o privadas y la generada de relaciones contractuales, crediticias o comerciales, sea reportada a centrales de riesgos o burós de crédito para ser tratada, almacenada o transferida; y autorizo expresamente a las entidades que prestan servicios de información, centrales de riesgos y burós de crédito a recopilar, difundir o comercializar reportes o estudios que contengan información sobre mi persona.\*

## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE CRÉDITOS



#### CARTA REACTIVACIÓN DE CUENTAS MOROSAS

Vigencia 01 de abril 2016

Página

18 de 20

MEMBRETE

FCCO2

Guatemala, XXX de XXX de 2016

Mario López  
Jefe del Departamento de Creditos y Cobranza  
IMACOR, SOCIEDAD ANONIMA  
Presente

Estimados señores:

Por medio de la presente solicitamos la reactivación de nuestra cuenta de crédito y expresamos nuestro compromiso de pago a treinta días.

Asimismo detallamos nuestros procedimientos de facturación, y adjuntamos nuestro RTU actualizado.

#### ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA FACTURACIÓN

Factura a nombre de:

Nombre del encargado de pagos:

Número de teléfono del encargado de pagos:

E-Mail del encargado de pagos:

Días y horarios de pagos:

Días y horarios para trámite de contraseña de pago:

La orden de compra debe ser original o copia:

Ultimo día del mes para recepción de facturas:

Observaciones:

FIRMA DEL GERENTE FINANCIERO /REPRESENTANTE LEGAL

## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE CRÉDITOS



<b>ACTUALIZACIÓN Y DIFUSIÓN</b>
Vigencia 01 de abril 2016

Página
--------

19 de 20
----------

---

### ACTUALIZACIÓN

La actualización del presente manual debe ser constante y no mayor a un año, para garantizar su vigencia, de acuerdo a las propuestas del jefe de créditos y cobranzas, y analizadas en conjunto con el gerente de contabilidad, para la aprobación de la alta administración.

### DIFUSIÓN

La difusión del manual de procedimientos de créditos, se hará de forma impresa y por medio electrónico, verificando que las personas involucradas en el proceso cuenten con un ejemplar, la alta administración, será el responsable de su difusión.

IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA**

**ÁREA DE CRÉDITOS**



<b>SIMBOLOGÍA</b>	Página
Vigencia 01 de abril 2016	20 de 20

NO.	SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
1		Inicio, fin o interruptor	Se utiliza para indicar el inicio o final de un procedimiento
2		Interconexión	Representa la conexión con otro procedimiento
3		Actividad	Representa la ejecución de la actividad de un procedimiento
4		Documento	Elaboración de cualquier otro documento o registro dentro del proceso
5		Decisión	Indica las posibilidades o alternativas dentro del flujo del procedimiento
6		Dirección de Flujo	Conecta símbolos
7		Conector de Actividad	Representa el enlace entre actividades del procedimiento
8		Archivo	Guarda el documento en forma permanente

**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
PARA EL DEPARTAMENTO DE  
COBRANZA**

**Versión 1.01**

**2016**

## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE COBRANZA



ÍNDICE	Página
Vigencia 01 de abril 2016	2 de 21

---

### ÍNDICE

Introducción	
1 Objetivos	4
2 Campos de aplicación	5
3 Marco de información financiera	6
4 Políticas del departamento de cobranzas	7
5 Procedimientos y flujogramas	8
6 Procedimiento de facturación, liquidación y registro	8
7 Flujograma de facturación, liquidación y registro	9
8 Procedimiento de cobro administrativo	10
9 Flujograma de cobro administrativo	11
10 Procedimiento de cobro jurídico	12
11 Procedimiento para el manejo de cheques rechazados	14
12 Procedimiento para el manejo del resguardo de facturas	16
13 Formato FCC03 Carta de Recordatorio de pago	17
14 Formato FCC04 Bitácora de seguimiento telefónico	18
15 Formato FCC05 Visita de Cobranza	19
16 Actualización y difusión	20
17 Simbología	21

## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE COBRANZA



<b>INTRODUCCIÓN</b>	Página
Vigencia 01 de abril 2016	3 de 21

---

### INTRODUCCIÓN

El presente manual es de gran importancia para el departamento de créditos y cobranzas, ya que constituye una herramienta indispensable para fortalecer los controles internos del departamento, tomando en consideración la importancia que tiene las cuentas por cobrar dentro de empresa.

Con la implementación del presente manual, tendremos la confianza de realizar las actividades propias del departamento de una manera más eficaz, también constituye un soporte para cualquier procedimiento que este contenido dentro del mismo, soporte que servirá a los empleados del departamentos de créditos y cobranzas, específicamente para el área de cobranzas.

El uso responsable del manual de procedimientos de créditos y cobranzas, beneficiara a la empresa, porque se minimiza el riesgo de una cuenta incobrable, aplicando los procedimientos de una manera uniforme. La dirección general de la empresa podrá tener un mejor control sobre la información que se genere en el departamento de créditos y cobranzas para cualquier toma de decisiones que se tenga planificado realizar, ya que el retorno del capital invertido será más eficiente y mantendrá un flujo de caja más eficaz.



## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE COBRANZA



<b>OBJETIVOS</b>	Página
Vigencia 01 de abril 2016	4 de 21

---

#### OBJETIVOS GENERALES:

- Fortalecer los controles internos, aplicando los procedimientos según sea el caso, para minimizar el riesgo de incobrabilidad.
- Herramienta indispensable para la dirección, ya que la aplicación del manual de procedimientos generara información más oportuna y con alto grado de confianza para la toma de decisiones.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Mantener una cartera sana.
- Mantener una buena rotación de las cuentas por cobrar
- Que el personal del departamento de créditos y cobranzas, conozca los procedimientos y normas, para la ejecución correcta de las labores encomendadas.
- Determinar una adecuada segregación de funciones.
- Resguardo y custodia de los activos de la empresa
- Mejor adaptación e inducción de personal nuevo ingreso.

**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA**

**ÁREA DE COBRANZA**



<b>CAMPO DE APLICACIÓN Y ALCANCE</b>	Página
Vigencia 01 de abril 2016	5 de 21

---

**CAMPO DE APLICACIÓN:**

El presente manual de procedimientos, se diseñó para ser aplicado a la empresa Imacor, Sociedad Anónima, en el departamento de cobranza.

**ALCANCE:**

El ámbito del manual aplicara a los siguientes departamentos:

- Ventas
- Cobranzas
- Operaciones
- Finanzas

## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE COBRANZA



<b>MARCO DE INFORMACIÓN FINANCIERA</b>	Página
Vigencia 01 de abril 2016	6 de 21

#### **MARCO DE INFORMACIÓN FINANCIERA:**

Las normas jurídicas que regulan el presente manual de procedimientos están basadas dentro del marco legal que rigen las leyes mercantiles y tributarias de la República de Guatemala:

- Constitución Política de la Republica de Guatemala
- Congreso de La Republica de Guatemala. Código de Comercio De La Republica de Guatemala y sus Reformas. Decreto 2-70
- Congreso de La Republica de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto 27-92 y sus reformas
- Congreso de La Republica de Guatemala. Ley de Actualización Tributaria Decreto 10-2012
- Congreso de La Republica de Guatemala. Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos. Decreto 37-92
- Congreso de la Republica de Guatemala. Ley del Impuesto de Solidaridad -Decreto No. 73-2008
- Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo -Decreto No. 1441 y sus reformas

## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE COBRANZA



<b>POLITICAS</b>	Página
Vigencia 01 de abril 2016	7 de 21

#### POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA

- ✓ El plazo de crédito es de treinta días
- ✓ Las facturas de ventas al crédito, caja general las debe liquidar a diario, al departamento de cobranza.
- ✓ Las facturas liquidadas por caja general deben contener los requisitos mínimos, para considerarlas como cobrables.
  - Firma y nombre de la persona que recibe la mercadería
  - Sello de recibido
- ✓ Las facturas que cumplan con los requisitos, se deben ingresar al sistema para que queden registradas como cobrables.
- ✓ Las facturas que vengan con contraseña en el momento de la entrega de mercadería, se debe registrar al sistema.
- ✓ Los cheques rechazados congelan la cuenta de inmediato
- ✓ Todas las notas de crédito tienen que ser autorizadas
- ✓ Las cuentas sin movimiento se debe solicitar carta de actualización
- ✓ Las cuentas con registro de morosidad deben presentar carta de compromiso de pago, sellada y firmada por el representante legal

## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE COBRANZA



<b>PROCEDIMIENTOS Y FLUJOGRAMAS</b>	Página
Vigencia 01 de abril 2016	8 de 21

#### PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN, LIQUIDACIÓN Y REGISTRO

PASO	PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Recepción de orden de compra	El ejecutivo de cuenta, recibe la orden de compra	Ejecutivo de cuenta corporativa
2	Cotización de la mercadería	El ejecutivo de cuenta, envía la cotización al cliente	Ejecutivo de cuenta corporativa
3	Facturación	El ejecutivo de la cuenta, conjuntamente con el operador de tele-mercadeo, facturan la orden del cliente	Ejecutivo de cuenta corporativa
4	Entrega de la mercadería	El piloto repartidor entrega la mercadería al cliente	Piloto repartidor
5	Liquidación de ruta	El piloto repartidor liquida a caja general las facturas de la mercadería entregada	Piloto repartidor
6	Liquidación de facturas de crédito	Caja general liquida a diario las facturas	Cajero general
7	Registro al sistema	Las facturas que tengan contraseña de pago se registran de una vez al sistema, y las que no, se debe tramitar el día que el cliente designe	Auxiliar de cobranza
8	Archivo	Una vez registradas al sistema se procede a archivarlas seleccionando el día de cobro y en orden cronológico, hasta su vencimiento	Auxiliar de cobranza

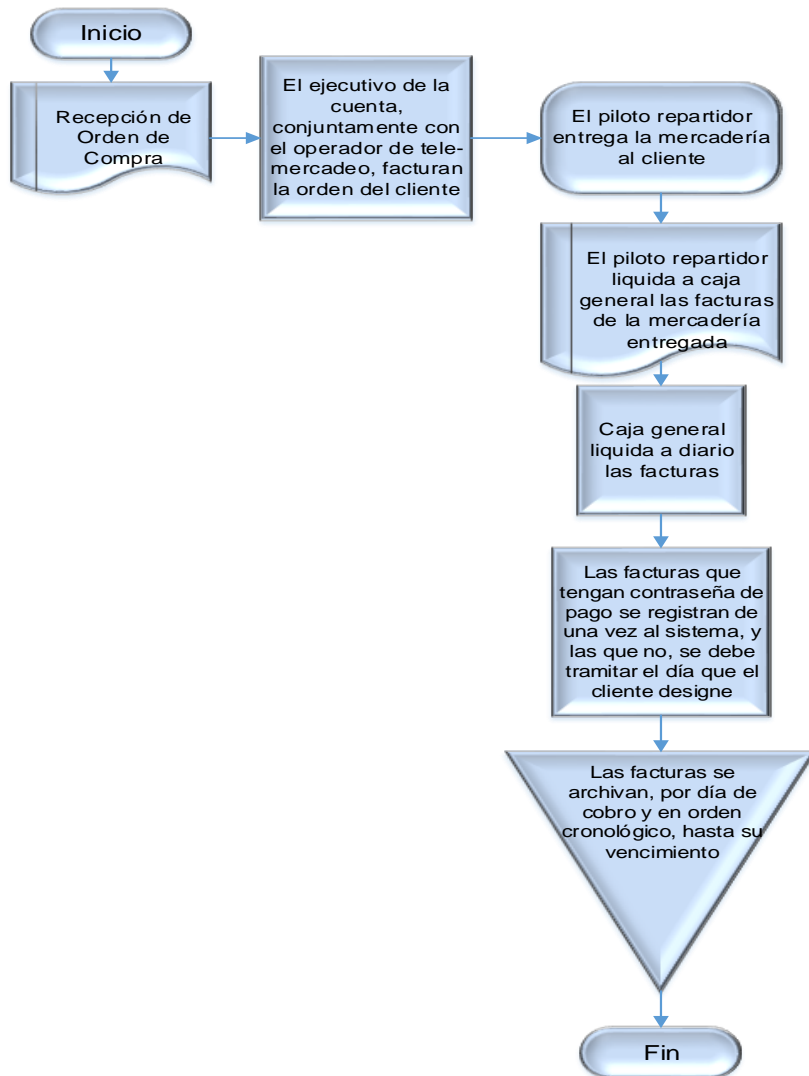
IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

ÁREA DE COBRANZA



<b>FLUJOGRAMA DE FACTURACIÓN</b>	Página
Vigencia 01 de abril 2016	9 de 21



## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE COBRANZA



<b>PROCEDIMIENTO DE COBRO ADMINISTRATIVO</b>	Página
Vigencia 01 de abril 2016	<b>10 de 21</b>

PASO	PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Revisión de la cartera	El jefe de créditos y cobranza revisara semanalmente la antigüedad de la cartera de cuentas por cobrar	Jefe de cobranza
2	Acciones a seguir	Después de la revisión se determina las acciones a seguir para los cobros vencidos a más de treinta días	Jefe de cobranza
3	Cartas de recordatorio de pago	Las cuentas con morosidad de treinta días clasifican y se emite la carta de primer recordatorio de pago	Auxiliar de cobranza
4	Traslado a cobro administrativo	Agotados los tres recordatorios de pago, se procede a visitar al cliente y se le entrega carta de notificación de de traslado de a cobro administrativo	Jefe de cobranza
5	Negociación de pago	Se congelan las cuentas y se procede a negociar pagos	Jefe de cobranza
6	Documentación del proceso	Se abre un expediente para respaldar y evidenciar el seguimiento a el cliente, con las hojas de visita y las cartas entregadas firmadas de recibido	Auxiliar de cobranza y Jefe de cobranza
7	Resumen del contenido	Se debe hacer un resumen del contenido del expediente, para tenerlo listo por si el cliente no paga se trasladaría a cobro jurídico	Auxiliar de cobranza

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA**

**ÁREA DE COBRANZA**

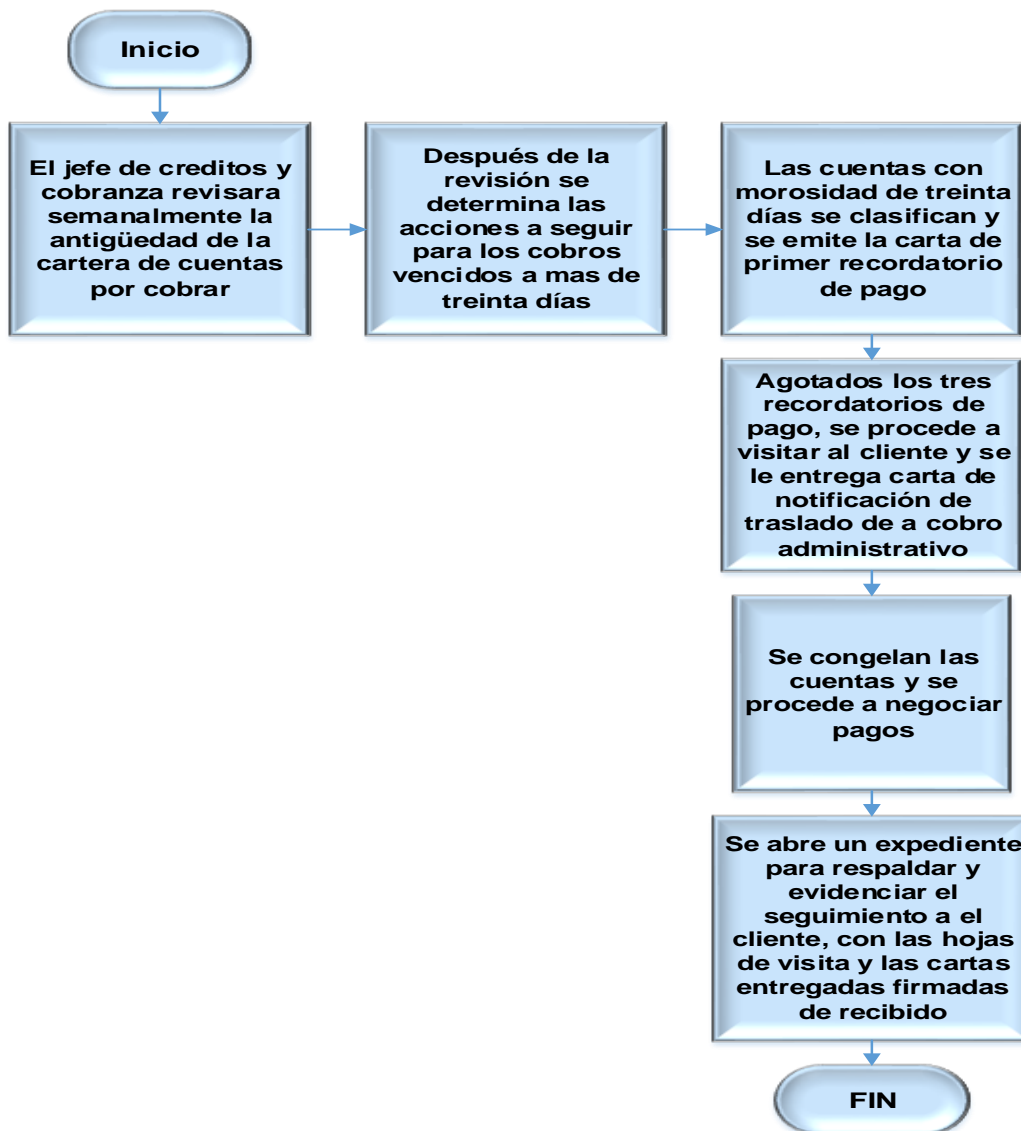


**FLUJOGRAMA COBRO  
ADMINISTRATIVO**

Página

Vigencia 01 de abril 2016

11 de 21





## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE COBRANZA



<b>PROCEDIMIENTO COBRO JURÍDICO</b>	Página
Vigencia 01 de abril 2016	12 de 21

PASO	PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Revisión de la cartera	El jefe de créditos y cobranza revisara semanalmente la antigüedad de la cartera de cuentas por cobrar	Jefe de cobranza
2	Acciones a seguir	Después de la revisión se determina las acciones a seguir para los cobros vencidos a más de ciento veinte días o más	Gerente de contabilidad y Jefe de cobranza
3	Cobro administrativo sin resultados	Agotada la instancia de cobro administrativo, se decide traslado al departamento jurídico	Gerente de contabilidad y Jefe de cobranza
4	Traslado a cobro jurídico	Agotada la instancia de cobro administrativo, en reunión el gerente de contabilidad y jefe de cobranza y con autorización del director financiero se decide el traslado a cobro jurídico	Director financiero, Gerente de contabilidad y Jefe de cobranza
5	Reclasificación contable de las cuentas por cobrar	Con autorización de la dirección financiera, se da de baja en la cartera, para trasladarlo a cuentas por cobrar judiciales	Jefe de cobranza

## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE COBRANZA



<b>PROCEDIMIENTO COBRO JURÍDICO</b>	Página
Vigencia 01 de abril 2016	13 de 21

PASO	PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
6	Preparación del expediente	Se abre un expediente para respaldar y evidenciar el seguimiento de cobro que se le dio al cliente, el expediente debe contener: facturas pendientes de pago, hojas de visita de cobro, reporte de llamadas telefónicas, cartas de recordatorio de pago entregadas firmadas de recibido	Jefe de cobranza y auxiliar de cobranza
7	Entrega de expediente al departamento jurídico	El jefe de créditos y cobranza entregara el expediente completo, con una carta indicando el contenido del expediente, para que el departamento jurídico firme de recibido	Jefe de cobranza
8	Resguardo de expedientes en cobro jurídico	Se debe llevar un archivo para los expedientes con cobro jurídico	Auxiliar de cobranza
9	Cobro jurídico sin resultados	el departamento jurídico devolverá el expediente, cuando agote todos sus proceso por recuperar la cuenta, debe extender un reporte donde declare incobrable la cuenta	Departamento jurídico
10	Aplicación de la cuenta incobrable contra la reserva	Con la autorización del director de finanzas se procede a realizar la compensación contra la reserva	Director financiero, Gerente de contabilidad y Jefe de cobranza

IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA**

**ÁREA DE COBRANZA**



<b>PROCEDIMIENTO CHEQUE RECHAZADO</b>	Página
Vigencia 01 de abril 2016	<b>14 de 21</b>

PASO	PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Depósitos	Todos los cheque producto de la cobranza diaria se depositan el día siguiente	Auxiliar de cobranza
2	Recepción de cheques rechazados	Los cheque rechazados los recibe la recepcionista de la empresa, los debe trasladar el mismo día al departamento de créditos y cobranzas	Recepcionista
3	Registro de cheques rechazados	Se deben aplicar al sistema en la cuenta corriente del cliente como una nota de debito por cheque rechazado	Jefe de cobranza
4	Cuenta congelada	Los cheque rechazados congelan la cuenta de inmediato, hasta su recuperación	Jefe de cobranza
5	Notificación al supervisor de ventas	Se notifica al ejecutivo de cuenta y a su supervisor, por medio de correo electrónico, el rechazo del cheque, para su apoyo en la recuperación	Jefe de cobranza

## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE COBRANZA



<b>PROCEDIMIENTO CHEQUE RECHAZADO</b>	Página
Vigencia 01 de abril 2016	15 de 21

PASO	PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
6	Notificación al cliente	Se notifica al cliente, el rechazo del cheque	Auxiliar de cobranza
7	Recuperación	Se gestiona con el cliente la recuperación del cheque, una vez recuperado se registra al sistema y se libera la cuenta	Auxiliar de cobranza
8	Protesto de cheque	Si transcurren cinco días hábiles y el cheque rechazado aun no ha sido recuperado y el motivo del rechazo fue por falta de fondos, se procederá a protestarlo	Jefe de cobranza
9	Control de cheques rechazados	El auxiliar de cobranza deberá llevar un control de cheques rechazados, realizando un reporte mensual, que incluya el nombre del cliente, fecha, monto y motivo del rechazo	Auxiliar de cobranza

## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE COBRANZA



<b>PROCEDIMIENTO RESGUARDO DE FACTURAS</b>	Página
Vigencia 01 de abril 2016	16 de 21

PASO	PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Registro al sistema	Las facturas que tengan contraseña de pago se ingresan al sistema para registrarla como factura cobrable.	Auxiliar de cobranza
2	Tramite de contraseña	Las facturas liquidadas por caja general y no tengan contraseña, ese mismo día se envían a trámite, o según corresponda el día designado por el cliente	Cobrador
3	Facturas tramitadas	Las facturas que se enviaron a trámite de contraseña, se ingresan al sistema para registrarlas como cobrables hasta su vencimiento	Auxiliar de cobranza
4	Archivo	Las facturas registradas al sistema pasan al archivo, donde se archivan según día de pago, una vez resguardadas por día, se ordenan por código y cronológico, hasta su vencimiento	Auxiliar de cobranza

## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE COBRANZA



<b>FORMATO DE CARTA DE RECORDATORIO DE PAGO</b>	Página
Vigencia 01 de abril 2016	17 de 21

FCC03

## RECORDATORIO DE PAGO

Guatemala, 20 de diciembre de 2015

Señor: Rodrigo Javier Donis  
Pago Proveedor / Contabilidad  
**CONSEJO NACIONAL**  
32 calle 9-10 Zona 11, Colonia Granai I, Guatemala

Con el objetivo de evitar incurrir en innecesarios gastos de cobranza, por este medio le hacemos **recordatorio para el pago** correspondiente al siguiente detalle:

FECHA	NUMERO	Q. MONTO
24/10/15	57825	Q. 16,760.26

Para los efectos correspondientes, le solicitamos realizar los pagos indicados en las oficinas de Imacor, Sociedad Anónima ubicadas en **10 calle 10-73 zona 10, de la ciudad de Guatemala** y/o contactarnos directamente a los teléfonos: 2411-9962 ó 2411-9922 Extensión 2022, de lunes a viernes en Horario de 8:00 a 17:00 horas.

Atentamente,

Mario López  
Jefe de Créditos y Cobranza  
IMACOR, SOCIEDAD ANONIMA

SI SU PAGO YA FUE EFECTUADO A LA FECHA DE LA RECEPCION DE ESTA NOTA, SIRVASE IGNORAR EL CONTENIDO DEL PRESENTE RECORDATORIO

**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA**

**ÁREA DE COBRANZA**



**FORMATO BITACORA  
DE SEGUIMIENTO**

Vigencia 01 de abril 2016

Página

18 de 21

FCC04

**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA  
BITACORA DE SEGUIMIENTO DE COBRO TELEFONICO**

<b>Nº.</b>	<b>FECHA</b>	<b>CODIGO</b>	<b>COMENTARIO</b>	<b>INFORMA</b>	<b>GESTIONÓ</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

**IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA**

**ÁREA DE COBRANZA**



**FORMATO DE VISITAS  
DE COBRANZA**

Vigencia 01 de abril 2016

Página

**19 de 21**

<b>IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA FCC05 CONTROL DE VISITAS DE COBRANZA</b>			
<b>NO.</b>	<b>FECHA</b>	<b>SELLO Y FIRMA</b>	<b>COMENTARIO</b>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			



## IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA

#### ÁREA DE COBRANZA



#### ACTUALIZACIÓN Y DIFUSIÓN

Vigencia 01 de abril 2016

Página

20 de 21

### ACTUALIZACIÓN

La actualización del presente manual debe ser constante y no mayor a un año, para garantizar su vigencia, de acuerdo a las propuestas del jefe de créditos y cobranzas, y analizadas en conjunto con el gerente de contabilidad, para la aprobación de la alta administración.

### DIFUSIÓN

La difusión del manual de procedimientos de cobranza, se hará de forma impresa y por medio electrónico, verificando que las personas involucradas en el proceso cuenten con un ejemplar, la alta administración, será la responsable de su difusión.

IMACOR, SOCIEDAD ANÓNIMA

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZA**

**ÁREA DE COBRANZA**



<b>SIMBOLOGÍA</b>	Página
Vigencia 01 de abril 2016	21 de 21

NO.	SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
1		Inicio, fin o interruptor	Se utiliza para indicar el inicio o final de un procedimiento
2		Interconexión	Representa la conexión con otro procedimiento
3		Actividad	Representa la ejecución de la actividad de un procedimiento
4		Documento	Elaboración de cualquier otro documento o registro dentro del proceso
5		Decisión	Indica las posibilidades o alternativas dentro del flujo del procedimiento
6		Dirección de Flujo	Conecta símbolos
7		Conector de Actividad	Representa el enlace entre actividades del procedimiento
8		Archivo	Guarda el documento en forma permanente

## CONCLUSIONES

1. En el presente trabajo de tesis realizado, se pudo concluir que el crecimiento vertiginoso, en las operaciones en una empresa dedicada a la venta de equipo de oficina en el departamento de créditos y cobranzas, es una de las causas que provoca el no contar con un manual de procedimientos.
2. La falta de un manual de procedimientos en el departamentos de créditos y cobranzas pone en riesgo la continuidad del negocio, por un mal manejo en la autorización de los otorgamientos de créditos, el no tener guía específica para la correcta aplicación de los procedimientos y análisis adecuados, también genera el riesgo de un eventual fraude, con lo descrito se comprueba la hipótesis de la investigación.
3. El Contador Público y Auditor, como asesor, es un especialista en organización y métodos, desarrolla una función importante en brindar soluciones efectivas y a la medida que le permite a las empresas satisfacer sus necesidades. Para el presente trabajo de investigación comprobamos la importancia del asesor en el diseño del presente manual de procedimientos en departamento de créditos y cobranzas para una empresa dedicada a la venta de equipo de oficina.
4. El manual de procedimientos, minimiza el riesgo crediticio y de cobranza, constituye una herramienta muy útil para la alta administración garantizando en gran medida el retorno eficaz del capital invertido, en ese sentido el flujo de caja de la empresa se verá beneficiado y para el personal del departamento de créditos y cobranzas, su uso adecuado y responsable respalda todas las actividades propias del departamento, da confiabilidad y crea un ambiente más sano entre departamentos involucrados en la operación.

## RECOMENDACIONES

1. Que la alta administración vele para que el presente manual de procedimientos de créditos y cobranzas, tenga vigencia de inmediato, tomando en consideración que la correcta aplicación del manual de procedimientos de créditos y cobranzas minimizará en sus operaciones el riesgo de incobrabilidad y un eventual fraude, se recomienda actualizar el presente manual de procedimientos, en un periodo no mayor a un año.
2. La jefatura del departamento de créditos y cobranzas, debe asegurarse que los colaboradores del departamento, apliquen y cumplan con los procedimientos establecidos en el presente manual de créditos y cobranzas, para fortalecer el control interno.
3. Se recomienda convocar a una reunión con el personal clave de los diferentes departamentos de la empresa involucrados en el proceso, para hacer efectiva la divulgación del manual de procedimientos de créditos y cobranzas, y dar a conocer los procedimientos de las actividades establecidas y autorizadas por la alta administración.
4. Se recomienda a la alta dirección crear un comité de crédito para el otorgamiento de créditos, para establecer un nivel de autorizaciones según sea el puesto que ocupa el funcionario, el comité garantiza y minimiza el riesgo en los otorgamientos y aumentos de créditos,

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BLOCK STANLEY B. Y HIRT GEOFFREY A. Fundamentos de Finanzas, Irwin McGraw-Hill, 9a. Edición. Colombia 2001. 420 Páginas.
2. CMT GROUP. Elementos esenciales en la evaluación del crédito empresarial. Editorial Byington Colombia, S.A., Bogotá, Colombia, 2008.
3. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Código de Comercio, Decreto Número 2-70, Guatemala 2004 y sus Reformas.
4. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Decreto 25-71. Ley de Registro Tributario Unificado y Control General de Contribuyentes - Librería Jurídica, Guatemala 2005 – 3 páginas.
5. DÁVALOS MEJÍA, CARLOS.-- Títulos y Contratos de Crédito, Quiebras. Harla, S.A. de C.V. 2004. Impreso en México pro Editorial Melo, S.A.
6. EVALUACIÓN, CONCESIÓN Y CONTROL DE CRÉDITOS. Cámara de Comercio de Guatemala, Enero 2006. (Definición de crédito) (Importancia del crédito).
7. ELIZONDO, ALAN. Medición Integral del Riesgo, México, Editorial Limusa, S.A. de C.V. 2004. 269 Páginas.
8. FRANKLIN FINCOWSKY, ENRIQUE BENJAMÍN. Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura. 2ª. Edición, Editorial McGraw Hill interamericana, México D. F., México, 2000. 370 Páginas.

9. GÓMEZ CEJA, GUILLERMO. Planeación y Organización de Empresas. México D.F. Octava Edición. Editorial McGraw Hill. 2004. 430 páginas.
10. NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA Y CONTROL DE CALIDAD 2013 IAASB-IFAC
11. MARTINEZ DE AGUILAR LILY. Guía Requisitos Legales y Procedimientos de Inscripción Registro Mercantil. 2007. 162 páginas.
12. MEIGS, ROBERT F. Contabilidad La Base Para Decisiones Gerenciales / Robert F. Meigs, Jan R. Williams, Susan F. Haka; traducida por Arango Medina, Gladis. Undécima edición en inglés. Colombia: D'Vinni Editorial Ltda., 2000, 374 Páginas.
13. PERDOMO SALGUERO, MARIO LEONEL. Procedimientos y Técnicas de Auditoría I, Séptima Edición 2016, 219 páginas.
14. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración. Administración II. Guatemala, Ediciones Litoprologua 2000. 154 páginas.

## WEBGRAFIA

15. BIBLIOTECA PREMIUM MICROSOFT ENCARTA 2006. (Definición de crédito).
16. BUSTAMANTE ÁNGELA SOFÍA. La Empresa, [sofia@thecybershop.com.ve](mailto:sofia@thecybershop.com.ve)  
15 Páginas
17. TIPOS DE MANUALES. <http://www.tiposde.org/cotidianos/568-tipos-de-manuales/>
18. TIPOS DE MANUALES <http://www.tiposde.org/cotidianos/568-tipos-de-manuales/#ixzz3oMzzVJr5https://docs.google.com/document/d/10DbxfWyjxfY60IHt6fQpsTHyPSze2BLIziRI9TSy7xA/edit?pli=1consultado>