

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA  
ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS EN UNA  
DISTRIBUIDORA DE EQUIPO PARA SISTEMAS HIDRONEUMÁTICOS”**

TESIS

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

POR

**DÉBORA ESMERALDA CONTRERAS VÁSQUEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2018

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

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal segundo:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal tercero:	Vacante
Vocal cuarto:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal quinto:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**EXONERADA DE LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículos 15 y 16 del reglamento para la evaluación final de exámenes de áreas prácticas básicas y examen privado de tesis y el punto cuarto, inciso 4.4., subinciso 4.4.2. del Acta 14-2016, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de agosto de 2016.

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

Presidente:	Lic. Guillermo Javier Cuyún González
Secretario:	Licda. Dina Elizabeth Vargas Reyes
Examinador:	Lic. Ronald Eduardo Hurtarte Chavarría

Guatemala, 22 de Mayo de 2018

Licenciado:  
Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

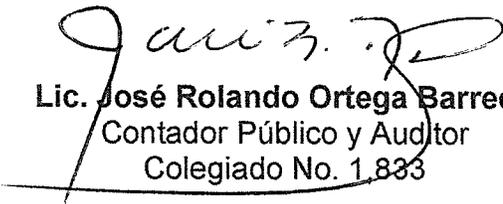
Respetable Señor Decano:

De conformidad con la designación de esa decanatura recaída en mi persona, según Dictamen-Auditoría No.120-2017 de fecha 18 de Abril de 2017, he procedido a asesorar el trabajo de tesis elaborado por la estudiante **Débora Esmeralda Contreras Vásquez** denominado **“El Contador Público y Auditor como Consultor en la Elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos para el Departamento de Créditos y Cobros en una Distribuidora de Equipo para Sistemas Hidroneumáticos”**, el cual deberá presentar para someterse al Examen Privado de Tesis previo a optar al título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.

En dicho trabajo la estudiante identificada anteriormente, desarrolla con bastante propiedad los aspectos de mayor relevancia del tema indicado, habiendo cubierto los contenidos básicos trazados en su plan de investigación.

Por lo anterior, recomiendo que el presente trabajo sea sometido al proceso de Examen Privado de Tesis, ya que reúne los requisitos profesionales exigidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala y estimo que es un buen aporte para estudiantes, profesionales y para todos aquellos interesados en conocer sobre el tema en mención.

Atentamente,

  
Lic. José Rolando Ortega Barreda  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 1.833

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

EDIFICIO S-8  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA  
DOS DE OCTUBRE DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el punto SEXTO, inciso 6.8, subinciso 6.8.1 del acta 22-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 31 de agosto de 2018, se conoció el Dictamen – Auditoria Cambio- Tema en el cual se designa como nuevo trabajo de tesis: “EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS EN UNA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO PARA SISTEMAS HIDRONEUMÁTICOS”, que para su graduación profesional presente la estudiante **DÉBORA ESMERALDA CONTRERAS VÁSQUEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
LIC. LUIS ANTONIO SUAREZ ROLDAN  
DECANO  
m.ch

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO





## DEDICATORIA

- A Dios Dador de la vida y todo lo que tengo. Quien me acompaña tanto en las montañas como en los valles, porque Tú eres quien da la habilidad para ver los montes, no como estorbo o un obstáculo, sino como un recurso.
- A mis padres Marco Tulio Contreras y Telma Vásquez de Contreras gracias por amarme incondicionalmente, por brindarme su apoyo en todo momento, invertir sus vidas en mi y enseñarme principios fundamentales para la vida. Les pido perdón por las veces que como hija les falle.
- A mis hermanos Marisol, Isaac y Evelyn por ser mis ejemplos que seguir, por animarme y siempre preocuparse por el bienestar de su hermana menor, los admiro en gran manera a cada uno de ustedes.
- A mi familia Por su amor y apoyo incondicional, gracias por animarme a seguir adelante, por sus oraciones, en especial agradezco a mi tía Gilda por sus llamadas telefónicas en las que oraba por mí, y a mi tía Olivia por cuidar de mí, por sus deliciosos almuerzos luego del colegio desde que la abue partió de nuestro lado, gracias también a mi

cuñada Shandaly y a mi sobrino Benjamin por contagiarme su alegría en todo momento.

A mis amigos

De la iglesia, de la facultad y del trabajo gracias por brindarme su sincera amistad, por sus consejos, por compartir su tiempo y conocimientos conmigo.

A mi facultad  
de Ciencias  
Económicas

Por brindarme la oportunidad de adquirir conocimiento de profesionales, por permitirme crecer en mi desarrollo profesional.

A mi casa de  
estudios

A la Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala por abrir las puertas del conocimiento e inculcar en mi la importancia de "Id y enseñad a todos".

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	i
--------------	---

### CAPÍTULO I

#### EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO PARA SISTEMAS HIDRONEUMÁTICOS

1.1. Antecedentes de las organizaciones económicas	1
1.1.1. Clasificación de las organizaciones económicas	2
1.1.2. Formas de organización de las entidades económicas lucrativas	3
1.2. Empresa	4
1.3. Empresas distribuidoras	4
1.3.1. Características de las empresas distribuidoras	4
1.4. Empresa distribuidora de equipo para sistemas hidroneumáticos	5
1.4.1. Sistemas hidroneumáticos	5
1.4.2. Organización de una empresa distribuidora de equipo para sistemas hidroneumáticos	7
1.5. Legislación aplicable	8

### CAPÍTULO II

#### DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS

2.1. Crédito comercial	17
2.1.1. Beneficios del crédito	17
2.1.2. Condiciones del crédito	18
2.1.3. Flotación de la cobranza	18
2.2. Información financiera de créditos y cobros	18
2.2.1. Cuentas por cobrar	18

2.2.2. Cuentas incobrables	19
2.2.3. Estimación de cuentas incobrables	20
2.2.4. Créditos recuperados	21
2.2.5. Presentación en los estados financieros	21
2.2.6. Determinación del periodo promedio de cobro	23
2.3. Administración de créditos y cobros	24
2.3.1. Importancia	26
2.3.2. Políticas de créditos y cobros	26
2.3.3. Análisis del solicitante de crédito	27
2.4. Departamento de créditos y cobros	29
2.4.1. Importancia	29
2.4.2. Objetivo	29
2.4.3. Organización	30
2.4.4. Funciones	31

### **CAPÍTULO III**

#### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

3.1. El Contador Público y Auditor	33
3.1.1. Perfil profesional de Contador Público y Auditor	33
3.1.2. Campo laboral del Contador Público y Auditor	33
3.1.3. Normativa	34
3.1.4. Normas Internacionales de Encargos de Aseguramiento-NIEA-	37
3.1.5. Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000	37
3.1.6. El Contador Público y Auditor como consultor en trabajos de aseguramiento	38
3.2. Conceptos generales	39
3.2.1. Relación entre procedimiento, métodos y políticas	40

3.3.	Definición de manual	41
3.3.1.	Objetivo del manual	42
3.3.2	Clasificación	42
3.4.	Manual de políticas y procedimientos	43
3.4.1.	Objetivo del manual de políticas y procedimientos	43
3.4.2.	Elementos que integran el manual de políticas y procedimientos	44
3.5.	Elaboración de un manual de políticas y procedimientos	48
3.5.1.	Recomendaciones generales	48
3.5.2.	Análisis y diseño de procedimientos	48
3.5.3.	Políticas y alineamientos	54
3.5.4.	Descripción de actividades	54
3.5.5.	Desarrollo de la propuesta del procedimiento	57
3.5.6.	Diagrama de flujo o flujograma	57
3.5.7.	Formatos e instructivos	61
3.5.8.	Anexos	61

## **CAPÍTULO IV**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS EN UNA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO PARA SISTEMAS HIDRONEUMÁTICOS (CASO PRÁCTICO)**

4.1.	Antecedentes	62
4.2.	Carta solicitud de servicios	64
4.3.	Propuesta de los servicios	65
4.4.	Aceptación de los servicios	71
4.5.	Planificación del trabajo a realizar	72
4.6.	Situación actual de la empresa	76

4.7. Análisis de información	84
4.8. Elaboración del manual de procedimientos para el departamento de créditos y cobros	109
CONCLUSIONES	220
RECOMENDACIONES	222
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	224

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Presentación Estado de Situación Financiera	22
Tabla 2: Presentación Estado de Resultados	22
Tabla 3: Estructura de los procedimientos	49
Tabla 4: Procedimiento sistemático para la indagación científica	52
Tabla 5: Hoja de Trabajo de Proceso de Análisis de Procedimiento	53
Tabla 6: Formato de descripción de actividades	56
Tabla 7: Simbología para flujogramas ANSI	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizacional de una Empresa Distribuidora	8
Figura 2: Ubicación del Departamento de Créditos y Cobros en la Organización General de la Empresa	30
Figura 3: Organización del Departamento de Créditos y Cobros	31
Figura 4: Identificación del manual	45
Figura 5: Índice del manual	46
Figura 6: Otros aspectos de estudio - Descripción de las actividades	55

## INTRODUCCIÓN

Las empresas dedicadas a la distribución de equipo para sistemas hidroneumáticos realizan distribución del producto al por mayor llevando a cabo esta acción por medio de ventas al contado y al crédito, siendo las últimas de mayor importancia para las empresas.

Las ventas son la principal fuente de ingresos para una entidad. Actualmente la modalidad de ventas al crédito es parte fundamental del funcionamiento de las entidades. Por lo que los procedimientos que regulen el control de las cuentas por cobrar son de importancia para la recuperación de ingresos, el otorgamiento de crédito y cobro adecuado.

Es por lo antes mencionado que las entidades se ven en la necesidad de contar con un Departamento de Créditos y Cobros que se encargue de dichas actividades de forma específica y especializada.

Para que dicho departamento logre obtener una óptima recuperación y otorgamiento de crédito manteniendo la lealtad de los clientes, es importante que cuente con procedimientos claros que permitan a los colaboradores del departamento conocer las actividades a realizar y el resultado esperado, esto se logra contando con un manual de procedimientos.

El Contador Público y Auditor en su función de consultor contribuye a la creación y formalización de procedimientos, por medio de la elaboración del manual de procedimientos, el cual es una herramienta técnica que busca dar como resultado información confiable para el área financiera y administrativa.

Por lo indicado anteriormente se considera importante que la entidad cuente con un manual de procedimientos para regular las cuentas por cobrar por medio del Departamento de Créditos y Cobros, con el fin de estandarizar el manejo de la cartera de clientes y formalizar las relaciones comerciales, por lo que se desarrolló la investigación sobre “El Contador Público y Auditor como consultor en la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el Departamento de Créditos y Cobros en una distribuidora de equipo para sistemas hidroneumáticos”.

El trabajo de investigación fue desarrollado en cuatro capítulos de la siguiente forma, en el Capítulo I se desarrollan generalidades y características de una empresa distribuidora de equipo para sistemas hidroneumáticos, su organización y la legislación aplicable a la misma.

En el Capítulo II se encuentra la importancia, organización y funciones del Departamento de Créditos y Cobros, asimismo se hace referencia las generalidades del crédito comercial, la información financiera y administración de los créditos y cobros.

El Capítulo III se refiere al Contador Público y Auditor en su labor de consultor, las generalidades del manual de procedimientos, los elementos que lo integran y lo que conlleva la elaboración del manual de procedimientos.

En el Capítulo IV se elabora el caso práctico por la aplicación del tema objeto de estudio, se desarrolla la aplicación de los procedimientos y técnicas que deben ser considerados para la elaboración del manual de políticas y procedimientos, desde la solicitud de consultoría al Contador Público y Auditor hasta la presentación del manual de políticas y procedimientos.

# **CAPÍTULO I**

## **EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO PARA SISTEMAS HIDRONEUMÁTICOS**

### **1.1. Antecedentes de las organizaciones económicas**

En la Edad Antigua surgen los talleres rústicos para actividades artesanales, los gremios, los trueques e intercambios de bienes, es así como se inician las bases de la producción y el comercio. Dichas actividades se fueron perfeccionando con el transcurso del tiempo.

Durante los siglos XVII y XVIII se desarrolla el capitalismo mercantil, llamado también mercantilismo, en el cual el comercio es una actividad económica básica; por lo tanto, surgió la empresa comercial.

Es durante el siglo XVIII que acontece la Revolución Industrial, por lo que sus efectos impulsan el siglo siguiente, el surgimiento de las empresas industriales, al darse la industrialización en las actividades productivas, mecanizando las operaciones.

Para el siglo XX la industrialización se había perfeccionado lo suficiente como para dar crecimiento al financiamiento, se ve la necesidad de invertir en tecnología e innovación por lo que se desarrolla el crédito bancario para suplir la necesidad de capital financiero que presentan las empresas.

Actualmente las empresas actúan como organizaciones económicas que se desenvuelven en un entorno complejo y realizan diversas actividades con fines específicos.

### **1.1.1. Clasificación de las organizaciones económicas**

Las organizaciones económicas se clasifican en tres áreas generales según su objetivo.

#### **a. Organizaciones lucrativas**

“El objetivo de las organizaciones económicas lucrativas es la prestación de diferentes tipos de servicios o la manufactura y/o comercialización de mercancías a sus clientes, actividad que les proporciona un beneficio conocido como utilidad”. (22:3)

Dichas organizaciones se clasifican de acuerdo con su actividad económica como lo son las comerciales, de servicios, agropecuarias, mineras, industriales, entre otras. Según su constitución de acuerdo con el número de propietarios como persona individual cuando el propietario es único o como persona jurídica cuando son varios, por lo que se organiza como una sociedad mercantil.

De acuerdo con el tamaño en microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas.

#### **b. Organizaciones no lucrativas**

“Las organizaciones no lucrativas conforman un tipo de entidades económicas que tiene como característica principal que no persiguen fines de lucro”. (22:3)

Dichas organizaciones se dedican a diversas actividades de servicio o productivos por lo que pueden obtener un resultado positivo en sus operaciones, pero dicho resultado es utilizado para reinvertirlo en cumplir su objetivo de funcionamiento, por lo cual no se distribuye y se considera sin fines de lucro.

### **c. Organizaciones gubernamentales**

“Al igual que las organizaciones lucrativas y las no lucrativas, manejan cuantiosos recursos por lo que requieren también de sistemas de información financieros para facilitar la toma de decisiones. Son las organizaciones y entidades del gobierno en el ámbito federal, estatal y municipal”. (22:5)

Las entidades gubernamentales se diferencian de las otras debido a que sus recursos provienen de la recaudación y administración realizada por el gobierno central del país. Son entidades cuyo funcionamiento tiene fines para el bien común de la población.

#### **1.1.2. Formas de organización de las entidades económicas lucrativas**

Las organizaciones o entidades económicas lucrativas conocidas como empresas se organizan en función del número de las personas involucradas en su constitución, por lo que se conocen dos formas de constitución:

##### **a. Persona física o individual**

Se denomina así ya que al momento de constituir la empresa o negocio es por medio de una persona, a la cual se le puede llamar propietario. Este tipo de organización generalmente es utilizada al constituir un negocio de pequeña dimensión.

##### **b. Sociedad mercantil**

Las sociedades mercantiles son constituidas por un grupo de socios, quienes tienen derechos y obligaciones sobre el funcionamiento de la misma, de acuerdo con la aportación de capital, lo que conlleva a una organización con mayor complejidad.

## **1.2. Empresa**

“Es la unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. (33)

Es una entidad organizada que se dedica a actividades de comercio, distribución, producción, de servicio o mercadeo; puede ser creada con el fin de generar utilidades o no, y se desenvuelve en un entorno económico-social.

## **1.3. Empresas distribuidoras**

La clasificación de las empresas es amplia y puede realizarse desde diversos puntos de vista, por lo que considerando la clasificación de las entidades económicas lucrativas según su actividad económica se incluyen las empresas comercializadoras de bienes las cuales “son aquellas que se dedican a la compra de bienes o mercancías para su posterior venta. Algunos ejemplos representativos de empresas que se dedican a este giro son los supermercados, librerías, papelerías, mueblerías, agencias de comercialización de automóviles, joyerías, entre otros. A diferencia de las de servicios, en este tipo de organizaciones se debe costear la mercancía vendida. Asimismo, en ellas se maneja un concepto llamado inventario que representa la mercancía que comercializa el negocio”. (22:7)

Dentro de esta clasificación de empresas se encuentran las distribuidoras de productos, debido a que dentro de la actividad de comercialización se realiza la de distribución. Se especializan en la distribución al por mayor, realizando la labor de proveedores de negocios que ofrecen el bien al consumidor final.

### **1.3.1. Características de las empresas distribuidoras**

Las características principales de este tipo de empresa son:

- Compra y almacenamiento del producto.
- Permiten regular la circulación de inventarios de mayoristas y minoristas.
- Aseguran el flujo de productos de los minoristas a través del suministro a mayoristas.
- Facilitan la distribución en lugares alejados del área urbana.
- Implementan la comercialización de nuevos productos, marcas comerciales, innovación de características en los productos, entre otros.
- Buscan añadir valor al producto por medio de asesoramiento técnico y comercial.

#### **1.4. Empresa distribuidora de equipo para sistemas hidroneumáticos**

Es una organización lucrativa, que se dedica a la comercialización de bienes con características específicas para formar parte de sistemas hidroneumáticos. Dentro de los productos a comercializar se encuentran los tanques hidroneumáticos, bombas, membranas, accesorios de instalación, entre otros.

##### **1.4.1. Sistemas hidroneumáticos**

Entre los sistemas para suministrar agua potable dentro de instalaciones se encuentra el sistema hidroneumático, el cual es eficiente en mantener presión constante en las tuberías de las instalaciones, el agua saldrá con la presión y flujo adecuado esto debido a que el sistema utiliza tanques llenos con aire a presión.

##### **a. Características**

Los sistemas hidroneumáticos se caracterizan y diferencian del sistema hidráulico por gravedad, ya que hacen uso de la combinación de aire y agua a

presión para la distribución constante del agua, por medio de bombas eléctricas que aumentan la fuerza a presión.

### **b. Utilidad y utilización de los sistemas hidroneumáticos**

Son útiles para la distribución de agua en proyectos habitacionales o industriales, debido a que se utilizan colocando un sistema de tanques hidroneumáticos, los cuales se encuentran parcialmente llenos con aire a presión.

El agua suministrada públicamente que es retenida en un tanque de almacenamiento, desde allí se impulsa por medio de un sistema de bombeo a un tanque a presión dentro del cual al momento de ingresar y acumularse el nivel máximo de agua la bomba se apaga y el tanque tiene la capacidad de abastecer el sistema. Si el nivel de agua baja del punto mínimo la bomba se vuelve a activar.

El mantener la presión y el nivel de agua en sus puntos máximos y mínimos permite que el sistema hidráulico permanezca en presión constante para mantener un caudal estable.

### **c. Componentes del sistema hidroneumático**

Tanque hidroneumático: El cual sirve para almacenar agua a presión. “Un tanque hidroneumático contiene aire y agua bajo presión. No tiene vejiga y el aire tiene contacto directo con el agua. El aire comprimido sirve como un cojín para ejercitar o absorber presión. Este tipo de tanque sirve para tres funciones principales:

Entregar el agua según un rango de presión seleccionada para que la bomba de agua no fluya sin parar.

Prevenir que una bomba no empiece de nuevo cada vez que el sistema de distribución haga una demanda menor de agua.

Reducir al mínimo los golpes de ariete”. (21:1)

Bomba: la bomba con motor es la que se encarga de suministrar la cantidad de agua y la presión que requiere un sistema.

“Las bombas para pozos y bombas de refuerzo trabajan con los tanques de presión para mantener una variación de presión consistente en el sistema. El tanque de presión mantiene el rango de ciclo de bombeo requerido para evitar que se sobrecaliente el motor de la bomba y provocar una falla prematura del motor”. (21:1)

Switch de presión: es por medio del cual se controla el encendido y apagado de la bomba en el sistema hidroneumático.

Manómetro: sirve para visualizar la presión que existe en el sistema y las condiciones en las que está trabajando.

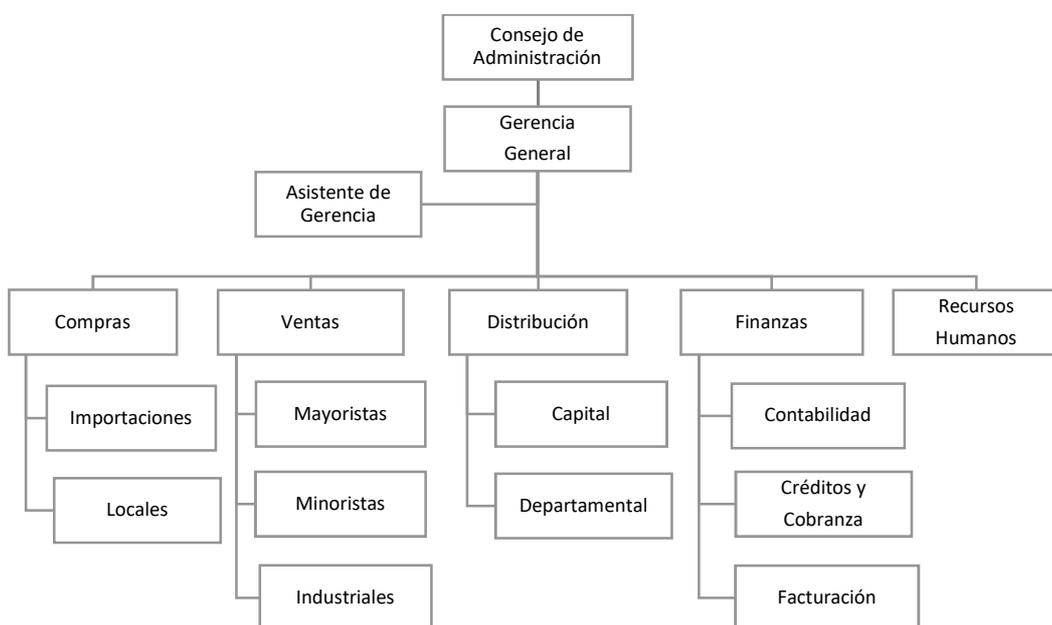
Accesorios: “Una serie de accesorios para hacer las conexiones de la bomba al pozo, para interconectar la bomba y el tanque, para conectar la salida del tanque al sistema de alimentación”. (34)

#### **1.4.2. Organización de una empresa distribuidora de equipo para sistemas hidroneumáticos**

Las empresas distribuidoras deben contar con una estructura organizacional que represente su departamentalización. La organización se representa en su nivel más alto de autoridad por el Consejo de Administración, quien asigna la función administrativa a la Gerencia General, descentralizándose en las

principales funciones de compras, ventas, distribución, finanzas y recursos humanos, estos a su vez se extienden a niveles especializados de trabajo.

Figura 1  
Estructura Organizacional de una Empresa Distribuidora



Fuente: Elaboración propia

### 1.5. Legislación aplicable

La legislación se refiere al conjunto de leyes que regula y ordena un país en general, pero que también es aplicable a un área específica, en este caso a las empresas comercializadoras. Para las empresas constituidas como sociedades anónimas y dedicadas a la compra/venta de bienes en Guatemala, se aplica la siguiente legislación:

### **1.5.1. Constitución Política de la República de Guatemala Decreto de la Asamblea Nacional Constituyente, 1985**

Es de aplicación general ya que contiene, los derechos, obligaciones y garantías de los ciudadanos guatemaltecos. La libertad de industria, comercio y trabajo en la República de Guatemala es reconocida según el Artículo 43, Capítulo Único, Título I, de la Constitución Política de la República de Guatemala, por lo que la empresa tiene la libertad de realizar actividades de comercialización y distribución dentro del país.

### **1.5.2. Código de Comercio Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas Decreto 18-2017**

De acuerdo con el Código de Comercio en su artículo 10 indica que “son sociedades organizadas bajo forma mercantil, exclusivamente las siguientes: la sociedad colectiva, la sociedad en comandita simple, la sociedad de responsabilidad limitada, la sociedad anónima, la sociedad en comandita por acciones”. (5:9).

Los comerciantes sociales son todas las sociedades mercantiles que se dedican a vender productos o a brindar servicios. Las sociedades anónimas se incluyen en las sociedades mercantiles, por lo tanto, son reguladas por dicho código en cuanto a su constitución, inscripción, acciones, administración y también regula la contabilidad, por lo que la empresa está obligada a llevar la contabilidad en forma organizada de acuerdo con el sistema de partida doble, y realizando los libros de inventarios, diario, mayor y estados financieros.

### **1.5.3. Código Tributario Decreto 6-91 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas Decreto 37-2016**

El Código Tributario es un conjunto de leyes guatemaltecas de derecho público que rigen las relaciones originadas de los tributos determinados por el Estado. Según el Artículo 1 del Código Tributario indica que las normas que contiene el Código “son de derecho público y regirán las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria”. (7:5)

Las relaciones jurídicas originadas de los tributos se resumen en la obligación tributaria, la cual es un vínculo jurídico entre un sujeto activo que es el Estado por medio de la Administración Tributaria y un sujeto pasivo quien es el obligado a cumplir con las prestaciones tributarias.

Se aplica dicho código ya que una empresa comercial incluye dentro del sujeto pasivo de la obligación tributaria, es obligada a cumplir las prestaciones tributarias en calidad de contribuyentes, al realizar el pago de tributos y cumplir con los deberes impuestos por el Código Tributario.

### **1.5.4. Ley de Actualización Tributaria Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, Libro I Impuesto Sobre la Renta y su Acuerdo Gubernativo 213-2013**

El Impuesto Sobre la Renta -ISR- es aplicable al valor de las rentas o ganancias que se generan dentro del territorio nacional. El Libro I de la Ley de Actualización Tributaria decreta el impuesto sobre toda renta, identificándolas según su procedencia como: Rentas de las actividades lucrativas, rentas del trabajo, rentas del capital y las ganancias de capital. Considerando rentas afectas las obtenidas en todo el territorio nacional por las personas

individuales, jurídicas, entes o patrimonios nacionales o extranjeros, residentes o no en el país.

El Libro I Impuesto Sobre la Renta, se aplica debido a que el impuesto regulado en dicho decreto incluye las rentas de las actividades lucrativas, las cuales pueden ser originadas por venta y comercialización de bienes en Guatemala, actividad a la que se dedica la empresa comercial.

#### **1.5.5. Ley del Impuesto al Valor Agregado -IVA- Decreto 27-92 con sus reformas del Congreso de la República de Guatemala y su Reglamento Acuerdo Gubernativo 5-2013**

El Impuesto al Valor Agregado aplica sobre los actos y contratos generados por ventas, prestaciones de servicios, importaciones, arrendamientos de bienes muebles e inmuebles, adjudicaciones de bienes, entre otros. Es aplicable al contribuyente que celebre dichos actos o contratos y que no se encuentre entre las entidades exentas especificadas por la ley.

Dicho impuesto es una tarifa única del 12% incluido en el precio de venta de los bienes, se genera por la venta de bienes y las importaciones, actividades que realiza la empresa comercial por lo que es regulada por dicha ley.

#### **1.5.6. Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala**

Establece un Impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales, jurídicas y entre otro tipo de organizaciones que operen en el país y que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.

La ley indica que el período impositivo para el Impuesto de Solidaridad es trimestral, la base imponible es la mayor entre la cuarta parte del monto del activo neto o la cuarta parte de los ingresos brutos aplicándole el tipo impositivo del uno por ciento.

#### **1.5.7. Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles Decreto 15-98 del Congreso de la República de Guatemala**

El Impuesto Único Sobre Inmuebles es un impuesto único sobre el valor de los bienes inmuebles rurales y urbanos situados en el territorio de la República de Guatemala. Dicho impuesto corresponde a las municipalidades del país para el desarrollo local y al Estado para el desarrollo municipal.

El Artículo 4 de la Ley indica que para la determinación del impuesto se considera “el valor del terreno; el valor de las estructuras, construcciones e instalaciones adheridas permanentemente a los mismos y sus mejoras; el valor de los cultivos permanentes; el incremento o decremento determinado por factores hidrológicos, topográficos, geográficos y ambientales; la naturaleza urbana, suburbana o rural, población, ubicación, servicios y otros similares”. (14:2)

De acuerdo con la ley son contribuyentes las personas propietarias o poseedoras de bienes inmuebles. Debido que para la realización de actividades comerciales una empresa distribuidora debe contar con un inmueble donde operar, está afecta al Impuesto Único Sobre Inmueble.

#### **1.5.8. Código de Trabajo Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas Decreto 7-2017**

El Código de Trabajo regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, considerando a patrono o empleador como “toda persona

individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo”. (6:21)

Regula principalmente lo referente a los contratos y pactos de trabajo; salarios, jornadas y descansos; higiene y seguridad en el trabajo; sindicatos; conflictos colectivos de carácter económico; entre otros.

La empresa comercial figura como una persona jurídica que toma el papel de empleador al utilizar los servicios de trabajadores, dando creación al contrato laboral. Por lo que debe cumplir con las disposiciones del Código de Trabajo que regula la relación laboral, respetando los derechos del trabajador.

#### **1.5.9. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala**

La Ley crea una institución autónoma con personería jurídica propia, que tiene por finalidad aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un régimen Nacional, unitario y obligatorio de Seguridad Social; denominándolo Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con domicilio en la ciudad de Guatemala.

Todos los patronos en el territorio nacional están obligados a inscribir a sus laborantes en el Régimen de Seguridad Social. La inscripción patronal puede efectuarse mediante solicitud del patrono que ocupa tres o más trabajadores, quienes son el elemento más importante en la productividad de una empresa.

#### **1.5.10. Ley de Creación del Instituto De Recreación de los Trabajadores Decreto 1528 del Congreso de la República de Guatemala**

La Ley crea una institución autónoma con el objetivo de beneficiar a los trabajadores de empresas privadas con centros de recreación. En el Artículo 1 de la Ley “se declara de utilidad colectiva, beneficio social e interés público,

la creación, fomento y desarrollo de centros de recreación para los trabajadores de empresas y patronos particulares.” (11:2)

Por lo que se crea el Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala -IRTRA-, como una Institución Autónoma cuyos recursos financieros tendrán el carácter de privativos y serán destinados específicamente a los fines de esa entidad. La Ley indica que se crea un impuesto equivalente al uno por ciento (1%), sobre el monto del sueldo o salario ordinario y extraordinario, devengado mensualmente por cada trabajador de las empresas privadas, siendo pagado por las empresas o patronos particulares que estén inscritos en el Régimen de Seguridad Social.

#### **1.5.11. Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad Decreto 17-72 del Congreso de la República de Guatemala**

Rige el origen y funcionamiento del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP- que actuará como entidad descentralizada, técnica, no lucrativa. En el Artículo 28 de la Ley “se establece a su favor una tasa patronal que será pagada mensualmente por las empresas y entidades privadas, y por las entidades públicas que realicen actividades con fines lucrativos, sobre la totalidad de las planillas de sueldos y salarios, exceptuándose aquellas que no sean sujeto de contribución del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.” (16:10)

Las empresas y entidades privadas que tienen fines lucrativos deben contribuir al financiamiento del Instituto y se establece una tasa patronal pagada mensualmente sobre la totalidad de las planillas de sueldos y salarios; para las empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios, aplica el uno por ciento.

#### **1.5.12. Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público Decreto 42-92 del Congreso de la República de Guatemala**

La Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado es un beneficio económico anual que todo patrono debe pagar a los trabajadores en Guatemala en el mes de julio, dicha bonificación también es conocida como Bono 14.

El Artículo 1 de la Ley “establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador. Esta prestación es adicional e independiente al aguinaldo anual que obligatoriamente se debe pagar al trabajador”. (9:1)

En su función de patrono la empresa debe pagar de forma obligatoria una bonificación anual equivalente al 100% del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador durante el año el cual termina en el mes de junio o lo proporcional al periodo trabajado hasta esa fecha, haciendo efectivo el pago durante la primera quincena de julio de cada año.

#### **1.5.13. Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado Decreto 76-78 del Congreso de la República de Guatemala**

Regula el pago de anual por concepto de aguinaldo, el cual debe ser pagado por el patrono, quien queda obligado a pagarlo a sus trabajadores anualmente el cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente;

considerando que la continuidad del trabajo no se interrumpe por licencias o suspensiones que haya gozado el trabajador durante el transcurso de la relación laboral.

La empresa está obligada a pagar anualmente a sus trabajadores el aguinaldo que equivale al 100% del sueldo o salario ordinario mensual devengado por un año o la parte proporcional, se paga en dos partes iguales siendo el primer pago en la primera quincena de diciembre y el resto en la segunda quincena del mes de enero próximo.

**1.5.14. Ley de Bonificación Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado Decreto 78-89 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas Decreto 37-2001**

El Congreso de la República de Guatemala aprobó el Decreto Número 78-89, mediante el cual creó la Bonificación Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado, con el objeto de estimular y aumentar la productividad y eficiencia de los trabajadores. El Decreto 37-2001 contiene las modificaciones que ha sufrido del Decreto 78-89, estableciendo el monto fijo de la Bonificación Incentivo equivalente a Q. 250.00 mensuales.

Debido a que dicho decreto determina el monto de la bonificación incentivo a favor de todos los trabajadores del sector privado del país, la empresa está afectada a hacer efectivo el pago de doscientos cincuenta quetzales (Q.250.00) mensuales junto al sueldo mensual al trabajador.

## **CAPÍTULO II**

### **DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS**

#### **2.1. Crédito comercial**

“Cuando una compañía permite que un cliente le pague los artículos en cierta fecha posterior a la de compra genera una cuenta por cobrar para sí y una por pagar para el consumidor. Las cuentas por cobrar representan las ventas a crédito por las que una compañía habrá de recibir un pago. El balance de las cuentas por pagar representa la cantidad que adeuda una empresa a sus proveedores por los bienes que recibió pero que aún no ha pagado. El crédito que la empresa extiende a sus consumidores se conoce como crédito comercial.” (4:832-833)

Es considerado una forma de financiamiento para el cliente y un derecho para la empresa que utiliza esta modalidad de venta. Es utilizado como medio para aumentar las ventas a clientes que no tienen disponibilidad inmediata de pago.

##### **2.1.1. Beneficios del crédito**

El crédito comercial en la actualidad es un medio para mejorar las ventas dando la opción al cliente de pagar cuando haya recuperado la inversión efectuada en el producto.

Las empresas maximizan su valor si utilizan eficazmente la opción del crédito comercial, ya que puede ser una fuente de fondos considerable. Además, el crédito comercial es sencillo de utilizar debido a la menor cantidad de formalidad en comparación a un crédito financiero o bancario. Se debe considerar también el riesgo de no recuperar el cobro a clientes que se lleguen a considerar en su momento incobrables.

### **2.1.2. Condiciones del crédito**

Es importante para las empresas establecer condiciones de venta y cobro. Inicialmente debe determinar las condiciones de venta al crédito indicando el monto mínimo y máximo de venta bajo esta modalidad e indicando el plazo del crédito, luego establecer condiciones de cobro como lo son descuentos por pronto pago, moras por pagos fuera del plazo establecido, indicando los medios de pago y formas de cobro en caso no se realice el pago a tiempo.

### **2.1.3. Flotación de la cobranza**

Este término se refiere al “factor que contribuye a la extensión del plazo de las cuentas por cobrar y por pagar de una compañía, es el retraso entre el momento en que se paga una cuenta y aquel en que se recibe el efectivo en realidad. Este retraso o flotación por procesamiento, afectará los requerimientos de capital de trabajo de una empresa”. (4:834)

Por lo tanto, la flotación de cobranza es el plazo que le lleva a la empresa disponer de los fondos después de que el cliente paga; y se genera debido al tiempo en que se recibe el medio de pago (efectivo, cheque, transferencia), el plazo de procesamiento y el tiempo de disponibilidad.

## **2.2. Información financiera de créditos y cobros**

La información generada por el área de créditos y cobros es presentada para efectos financieros en base en los siguientes términos y conceptos de naturaleza financieros-contables.

### **2.2.1. Cuentas por cobrar**

“La cuenta por cobrar es el derecho del vendedor sobre el monto de la transacción. También surge una cuenta por cobrar cuando se presta efectivo a otra parte. De esta manera, una cuenta por cobrar es el derecho de recibir

efectivo en el futuro, a partir de una transacción actual. Es un derecho para el negocio; por lo tanto, es un activo. Cualquier transacción de cuentas por cobrar implica dos partes: el acreedor, quien obtiene la cuenta por cobrar (activo) y el deudor, quien asume una obligación o cuenta por pagar (pasivo)". (23:430)

Las cuentas por cobrar pueden denominarse para fines financieros de acuerdo con el origen de estas de la siguiente forma:

Clientes, tomando en cuenta que la fuente de acumulación de esta cuenta por cobrar son el volumen de las ventas al crédito y el tiempo transcurrido para la cobranza; generalmente representan una cantidad considerable dentro de la información financiera.

Funcionarios y empleados, se generan en el transcurso de la relación laboral como consecuencia de préstamos, pagos del empleado realizados por la entidad, descuentos en nómina no realizados dentro del plazo correspondiente, entre otros.

Otras cuentas por cobrar, su origen suele variar según el motivo, pero generalmente se crean por préstamos realizados a personas o entidades que no tienen relación laboral, ni comercial con la empresa. Por lo que puede incluir cuentas por cobrar a compañías relacionadas, a accionistas, entre otras.

### **2.2.2. Cuentas incobrables**

Es inherente a las cuentas por cobrar que exista el riesgo de tener un porcentaje del total de las cuentas que no podrá recuperarse dando origen a las cuentas incobrables.

“Una venta a crédito produce un costo, algunos de los clientes no pagan, y ello crea un gasto denominado gastos por cuentas incobrables, gastos por cuentas de cobro dudoso o gastos por cuentas malas. Hay dos métodos para la contabilidad de las cuentas incobrables: el método de provisiones, o bien, en ciertos casos limitados, el método de la cancelación directa”. (23:433)

Dicho gasto se clasifica en la sección de gastos generales/gastos de venta del estado de resultados. El monto de la estimación por cuentas incobrables que resulte varía de acuerdo con las políticas de crédito de la compañía.

### **2.2.3. Estimación de cuentas incobrables**

Este concepto permite contablemente prever o estimar como su nombre lo indica un monto que represente las cuentas por cobrar que por la situación de cobrabilidad puede llegar a considerarse incobrable.

Al calcular una estimación se aplica el método de la reserva en el que las cuentas incobrables no se registran directamente al gasto en el momento que se declaran como tal, sino que se aplican a la estimación.

En Guatemala, la Ley de Actualización Tributaria Decreto 10-2012 regula fiscalmente este aspecto indicando que la reserva se calcula excluyendo de las cuentas por cobrar los créditos fiscales, préstamos a funcionarios y a empleados o a terceros y que no se encuentre con garantía hipotecaria o prendaria.

Por lo tanto, se toma el monto de clientes y se le aplica el tres por ciento para cumplir con lo determinado en la ley de que, si la reserva excede del tres por ciento del saldo deudor, se deberá incluir dicho exceso como renta afecta al Impuesto Sobre la Renta.

#### **2.2.4. Créditos recuperados**

Se refiere a las cuentas por cobrar que se consideraron como incobrables luego de determinar que no podrán recuperarse, pero por diversos motivos el deudor decide saldar la cuenta pendiente ya considerada como incobrable, por lo que en este aspecto es de vital importancia la recuperación de créditos, considerando que “la recuperación de créditos es una actividad que tiene por objeto conseguir el pago de un crédito cuando el deudor no llega a saldarlo o se niega a cumplirlo” (31:1)

Con el hecho de ya no existir la cuenta por cobrar original este ingreso no se aplica directamente a este rubro, sino que pasa a denominarse “Créditos recuperados o cuentas incobrables recuperadas”, la cual es de naturaleza acreedora por ser un ingreso o ganancia y se presenta en el Estado de Resultados como parte de los otros ingresos.

#### **2.2.5. Presentación en los estados financieros**

Utilizando la terminología indicada anteriormente, la información en cuanto al crédito comercial y cobro se presenta en el Estado de Situación Financiera como en el Estado de Resultados de la forma en que se presenta a continuación en la Tabla 1 Presentación Estado de Situación Financiera y Tabla 2 Presentación Estado de Resultados:

Tabla 1  
Presentación Estado de Situación Financiera  
Nombre de la empresa  
Estado de Situación Financiera  
Al día de mes del año

Descripción		
<b>Activo</b>		
<u>Activo Corriente</u>		
Cuentas por cobrar		
Clientes		
(-) Estimación de cuentas incobrables		
Funcionarios y empleados		
Deudores		
Compañías relacionadas		
Otras cuentas por cobrar		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2  
Presentación Estado de Resultados  
Nombre de la empresa  
Estado de Resultados  
Período del día al día del mes del año

	Descripción		
	Ingresos		
( - )	Costo de ventas		
=	Utilidad bruta		
( - )	Gastos de Operación		
	<u>Gastos de Venta</u>		
	Cuentas incobrables		
=	Resultado en operación		
	Otros Ingresos y Egresos		
	<u>Otros Ingresos</u>		
	Créditos recuperados		
=	Resultado del ejercicio		

Fuente: Elaboración propia

### **2.2.6. Determinación del período promedio de cobro**

Para los usuarios de la información financiera resulta importante la determinación del período promedio de cobro, ya que esto proporciona un panorama de la funcionalidad de las ventas al crédito.

Al momento de realizar una venta surgen movimientos relacionados con otras áreas, las existencias de las mercaderías disminuyen por lo que los inventarios tienen una salida con el valor del costo, mientras que las ventas aumentan con el valor del precio, siendo la diferencia la utilidad registrada en el período.

Cuando las ventas son al contado se registra el ingreso del efectivo aumentando su flujo, pero cuando son al crédito aumentan las cuentas por cobrar y disminuyen al realizarse el cobro respectivo, por lo que desde el momento de la venta hasta el día de cobro se crea un plazo dentro del cual se realiza la acumulación de las cuentas por cobrar.

La acumulación de las cuentas por cobrar representa el total de las cuentas pendientes de cobro en un tiempo determinado y se basa en el volumen de las ventas al crédito y el tiempo que transcurre para su cobranza, es debido a esto que resulta difícil determinar el período exacto de cobranza para verificar si se cumple con el plazo establecido; pero con base a los datos de las ventas y el tiempo es posible determinar el período promedio de cobro.

El período promedio de cobro resulta de la relación entre las cuentas por cobrar y las ventas diarias. O entre los días del año considerado como 360 y la rotación de cuentas por cobrar.

$$PPC = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias}} \quad \text{ó} \quad \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

El promedio de las ventas diarias se obtiene considerando las ventas anuales entre los días del año.

$$PVD = \frac{\text{Ventas Anuales}}{365} \quad \text{ó} \quad \frac{(\text{Unidades vendidas})(\text{Precio de venta})}{365}$$

$$\text{Cuentas por cobrar} = (PVD)(PPC)$$

La rotación de cuentas por cobrar se obtiene de la relación entre las ventas netas al crédito y el promedio de cuentas por cobrar.

$$\text{Rotación CXC} = \frac{\text{Ventas Netas (Crédito)}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

### **2.3. Administración de créditos y cobros**

Se refiere a “la manera en que una compañía adopta una política para ofrecer crédito a sus clientes, y cómo vigila sus cuentas por cobrar en forma continua”.  
(4:836)

La administración de cuentas por cobrar requiere: Determinación de la política de crédito, dentro de la política crediticia deben considerarse los estándares, condiciones de crédito y la política de cobranza. El período de crédito como el tiempo que se concede para el pago; descuentos en caso de pronto pago, se debe establecer el porcentaje a aplicar; normas de crédito y la política de cobranza la cual se mide por la firmeza o flexibilidad de la recaudación de las cuentas por cobrar, lo cual se desarrolla a continuación.

Establecer los estándares de crédito, incluye los requisitos y medios para recibir las solicitudes de crédito, decidir el perfil del cliente a quien se dará crédito, la forma de selección de los solicitantes y la evaluación del riesgo crediticio de cada solicitante indicando la estabilidad financiera a requerir de los clientes.

Establecer las condiciones de crédito requiere definir el tiempo de crédito, elegir si se ofrecerá descuento por pronto pago y el porcentaje o monto en caso se aplique. Todo se resume en establecer las normas de crédito.

Establecer la política de cobranza consiste en definir las acciones a tomar si un cliente no paga en el tiempo establecido, los medios de cobros (llamada telefónica, cartas, correos, inactivación o suspensión del permiso para compra al crédito, entre otros), cobro de intereses por mora se debe establecer el monto o porcentaje y forma de aplicación, definir si se llevaran los casos con mayor antigüedad a cobro jurídico.

Vigilancia de las cuentas por cobrar, para realizar dicha acción puede utilizarse el período promedio de cobro y el programa de envejecimiento o antigüedad de saldos.

Días de cuentas por cobrar, se refiere al número promedio de días que transcurren para realizar el cobro de las ventas al crédito y se compara con el plazo establecido en sus condiciones de crédito. Esto permite analizar y fortalecer la administración de las cuentas por cobrar.

Programa de envejecimiento o antigüedad de saldos, es clasificar las cuentas de acuerdo con los días en que se mantuvieron como cuentas por cobrar, es decir los días transcurridos de las cuentas que aún no han sido cobradas.

### **2.3.1. Importancia**

“El objetivo de administrar las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranza agresivas. El logro de esta meta comprende tres aspectos: Selección y estándares de crédito, condiciones de crédito, y supervisión de crédito”. (4:524)

“Una relación importante para las empresas es la relación que mantienen el crédito y la cobranza, la cual puede llevar al éxito de la empresa o a la quiebra. Donde la problemática de la cobranza proviene y se origina es en el otorgamiento del crédito, entonces, si se trabaja en la planeación, diseño y sistemas de control del otorgamiento de crédito, se tendrá solucionado el 50% de los problemas.

El crédito es la relación con los clientes de confianza y en la creencia de que pagara en tiempo. La causa y la solución del problema radica en cuanto se conoce al cliente para otorgarle el crédito, es importante conocer las deudas que tiene, sus montos, los bienes que pueden pagar. La evaluación de un cliente debe ser total, estipulando parámetros de evaluación de información del cliente, su historial crediticio y su capacidad de pago”. (27:127)

### **2.3.2. Políticas de créditos y cobros**

La política de crédito se establece considerando “los costos de mantenimiento, son los costos que se asocian con el otorgamiento de crédito y la inversión necesaria en cuentas por cobrar. Comprenden el retraso en la recepción del efectivo, las perdidas por las deudas incobrables y los costos de administrar el

crédito. Y los costos de oportunidad son las ventas que se pierden por negarse a ofrecer crédito, estos costos disminuyen cuando se concede crédito”. (28:811)

Al considerar lo anterior puede establecerse la política de crédito estableciendo los estándares y las condiciones del crédito, lo cual se desarrolló anteriormente.

“La cobranza se refiere a obtener el pago de las cuentas deudoras”. (28:814)  
La política de cobranza se aplica para permitir a la empresa cobrar el efectivo cuando vence el plazo.

Es en la política de cobranza donde el período promedio de cobro y los reportes de antigüedad de saldos dan la pauta para llevar a cabo los esfuerzos de cobranza, utilizando procedimientos como:

- Llamadas telefónicas
- Envío de correo electrónico informando sobre el retraso del pago.
- Desactivar el crédito del cliente para que pueda ser utilizada hasta realizar el pago atrasado.
- Emplear una agencia de cobros externa.
- Realizar el cobro jurídico o acción legal contra el cliente.

### **2.3.3. Análisis del solicitante de crédito**

El análisis crediticio permite “distinguir entre los clientes que pagarán y los que no pagarán. Las compañías disponen de una serie de mecanismos y procedimientos para determinar la probabilidad de que los clientes paguen.” (28:804)

Para hacer dicho análisis es importante contar con información crediticia del cliente, dentro de la cual se emplea básicamente la siguiente:

Estados financieros, las empresas pueden solicitar a sus clientes que les proporcionen sus estados financieros. Con base en los promedios financieros es posible calcular ciertas normas básicas.

Reportes crediticios sobre el historial de pagos del cliente en otras empresas, los cuales es posible obtenerlas por entidades dedicadas a brindar referencias de créditos según una calificación crediticia.

La información proveniente del sistema bancario puede ser solicitada y analizada, así como el historial de pagos del cliente con la empresa para estimar la probabilidad de incumplimiento con base en el registro de los pagos anteriores.

Como parte del análisis se realiza la calificación crediticia la cual puede realizarse de dos formas, considerando el carácter del cliente como la disposición a cumplir sus obligaciones crediticias, la capacidad para satisfacer sus obligaciones con los flujos de efectivo de sus operaciones, el capital y si algún activo queda en prenda en caso incumpla; y las condiciones económicas generales.

La otra forma es elaborando modelos estadísticos o modelos de calificación crediticia, los cuales son utilizados generalmente en la emisión de tarjetas de crédito; este modelo se utiliza para determinar la probabilidad de incumplimiento estudiando todas las características relevantes que son observadas en un grupo numeroso de clientes para encontrar la relación histórica de incumplimiento.

## **2.4. Departamento de créditos y cobros**

Es una de las áreas de la organización de una entidad que se encarga de la administración de los créditos y cobros, por lo que es un área clave dentro de las empresas para definir aspectos de aseguramiento del retorno del dinero antes de una venta al crédito.

### **2.4.1. Importancia**

La importancia del departamento de créditos y cobros radica en la disminución de riesgo en el crédito y la gestión eficaz de la cobranza para la generación de disponibilidad de liquidez como resultado de la generación de ingresos efectivos, que repercute en la estabilidad financiera de la empresa.

### **2.4.2. Objetivo**

El objetivo principal de este departamento se resume en la buena administración de las cuentas por cobrar.

Para lograr el objetivo principal el departamento tiene como objetivos específicos los siguientes:

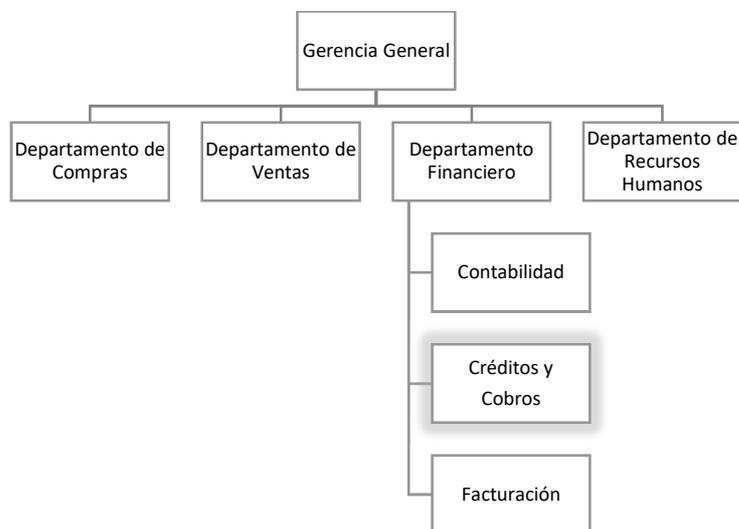
- La recuperación eficiente de las cuentas por cobrar generadas por ventas al crédito.
- El manejo de las líneas de crédito según la asignación de cada cliente.
- Planear las actividades que involucren la cobranza.
- Realizar un manejo óptimo del crédito desde el momento de recibir la solicitud de crédito, como su análisis y otorgamiento.
- Trabajar en conjunto con el departamento de ventas en cuanto al servicio del cliente tanto en la venta como en la recuperación de la misma.

### 2.4.3. Organización

“La estructura organizacional provee el marco para planear, ejecutar, controlar y monitorear sus actividades. Una estructura bien definida debe incluir áreas clave de autoridad y responsabilidad, así como establecer adecuadas líneas de reporte.” (1:16)

Generalmente el departamento de créditos y cobros se ubica dentro de los tres principales niveles dentro de la organización departamental general de una empresa, como se presenta a continuación:

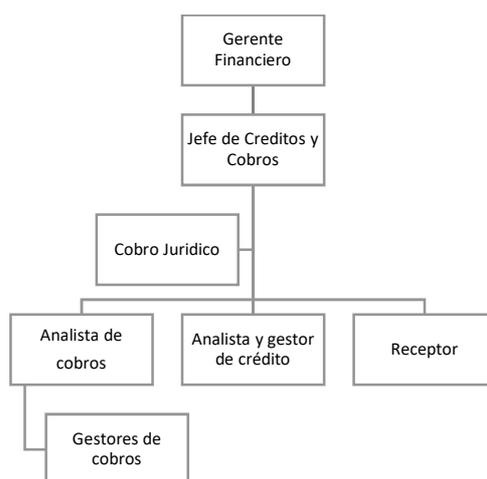
Figura 2  
Ubicación del Departamento de Créditos y Cobros en la Organización General de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

El departamento de créditos y cobros se organiza particularmente de la siguiente forma:

Figura 3  
Organización del Departamento de Créditos y Cobros



Fuente: Elaboración propia

#### 2.4.4. Funciones

Las principales funciones del departamento de créditos y cobros son:

- Análisis de clientes.
- Otorgamiento de crédito.
- Gestión de la cobranza.
- Informes a la gerencia de cuentas por cobrar.
- Determinación de cuentas morosas.
- Verificación de documentos.

Las tareas que deben ser realizadas por dicho departamento conlleva lo siguiente:

- Autorización y otorgamiento de crédito.

- Análisis crediticio para autorización de créditos, incluyendo la consulta de referencias crediticias.
- Archivo y manejo de expedientes considerando la privacidad de la información.
- Facturación de ventas al crédito.
- Emisión de notas de crédito por devolución de mercadería, por descuentos comerciales y anulación de facturas por incorrección.
- Gestión de cobro; recepción de cobranzas realizadas, la emisión y aplicación de recibos de los documentos recibidos.
- Emisión de recibos por depósitos bancarios o transferencias bancarias.
- Gestión de cheques rechazados.
- Envío de estados de cuenta a clientes.
- Recuperación de cuentas morosas, incluyendo procesos legales de cobro.
- Recuperación de activos facturados.
- Reportes contables, registro y contabilización de ingresos por cobro y facturación al crédito.
- Conciliación de las cuentas de clientes con los registros contables de las cuentas por cobrar.
- Determinación del período promedio de cobro.
- Determinación de cuentas incobrables.
- Informe de cuentas por cobrar a gerencia, considerando recuperación de cuentas por cobrar, estadística de medios de pago utilizados por clientes, cuentas morosas, clientes destacados, entre otra información.
- Determinación del presupuesto del Departamento de Créditos y Cobros.

### **CAPÍTULO III**

## **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

### **3.1. El Contador Público y Auditor**

Es el profesional experto en las áreas de contabilidad, auditoría, tributos, contraloría, finanzas y sistemas de procedimientos de información. Los conocimientos que forman a un profesional de Contaduría Pública y Auditoría involucran el estudio de normas de calidad, principios técnicos, científicos y éticos, que les forma profesionalmente para interpretar, opinar y otorgar confianza a la información financiera utilizada por las empresas en la toma de decisiones.

#### **3.1.1. Perfil profesional de Contador Público y Auditor**

“El Contador Público y Auditor es un profesional con capacidad intelectual y científica en las áreas de Contabilidad, Auditoría, Finanzas, Legislación e Informática; con valores morales, éticos y humanísticos que garanticen respeto, responsabilidad, dedicación, transparencia e independencia mental para ejercer su profesión en las entidades en las que se desempeñe.” (30)

#### **3.1.2. Campo laboral del Contador Público y Auditor**

“El Contador Público y Auditor se prepara para prestar sus servicios profesionales, tanto en el sector público como en el privado, ya sea directamente en el área de contabilidad o auditoría; o bien, como elemento asesor en los campos de finanzas, fiscal, organización y sistematización contable y otros. En lo que respecta al sector privado, puede ubicarse en empresas que se dediquen a actividades económicas como las siguientes: industria, comercio, agricultura, financiera, pecuaria, construcción, servicios y otras.” (30)

### **3.1.3. Normativa**

A nivel global los profesionales de la contaduría pública y auditoría cuentan con la Federación Internacional de Contadores – IFAC por sus siglas en inglés- la cual desarrolla y emite normas de ética y otros pronunciamientos para que sean utilizados por los profesionales de la contabilidad en todo el mundo. Emite dicha normativa a través del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores -IESBA por sus siglas en inglés-, el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento -IAASB por sus siglas en inglés- y el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad -IASB por sus siglas en inglés-.

#### **a. Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad**

Es emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores, establece los requerimientos de ética para los profesionales de la contabilidad, indica que “una característica que identifica a la profesión contable es que asume la responsabilidad de actuar en interés público. En consecuencia, la responsabilidad de un profesional de la contabilidad no consiste exclusivamente en satisfacer las necesidades de un determinado cliente o de la entidad para la que trabaja.” (20:7)

Los principios fundamentales que debe cumplir el Contador Público y Auditor son la integridad, objetividad, competencia y diligencia profesionales, confidencialidad y comportamiento profesional.

#### **b. Normas Internacionales de Información Financiera -NIIF-**

Son emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, incluye las Normas Internacionales de Información Financiera -NIIF-, las

Normas Internacionales de Contabilidad -NIC- y las Interpretaciones desarrolladas por el Comité de Interpretaciones.

“Las NIIF establecen los requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar que se refieren a las transacciones y sucesos económicos que son importantes en los estados financieros con propósito de información general.” (18:15)

**c. Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades -NIIF para PYMES-**

Son emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, “se basa en las NIIF completas con modificaciones para reflejar las necesidades de los usuarios de los estados financieros de las PYMES y consideraciones costo-beneficio.” (19:8)

Son aplicables para información financiera de las pequeñas y medianas entidades, las cuales no tienen obligación pública de rendir cuentas y publicar estados financieros con propósito de información general para usuarios externos.

**d. Pronunciamientos Internacionales de Control de Calidad, Auditoría, Revisión, Otros Encargos de Aseguramiento y Servicios Relacionados**

Emitidos por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento, con el fin de regular los encargos de auditoría, revisión, otros encargos de aseguramiento y servicios relacionados que se realizan de conformidad con las Normas Internacionales. Según su ámbito de aplicación las Normas Internacionales están comprendidas por:

Las Normas Internacionales de Control de Calidad -NICC-: Se aplican a todos los servicios sujetos a las Normas Internacionales. Requiere que se establezcan sistemas de control de calidad y es aplicable a todas las firmas de profesionales de contabilidad que prestan los servicios comprendidos dentro de las Normas. Esta norma debe interpretarse en conjunto con lo requerido en el Código de Ética.

Normas Internacionales de Auditoría -NIA-: Se aplican en la auditoría de información financiera histórica. Están redactadas en el contexto de una auditoría de estados financieros realizada por un auditor independiente.

Normas Internacionales de Encargos de Revisión -NIER-: Son aplicables a la revisión de la información financiera histórica, su objetivo es permitir al profesional de contabilidad emitir un informe de revisión con base en procedimientos que no requieren toda la evidencia solicitada en una auditoría.

Normas Internacionales de Encargos de Aseguramiento -NIEA-: Deben aplicarse a los encargos de aseguramiento que no sean auditorías o revisiones de información financiera histórica. Su finalidad es establecer principios básicos y procedimientos esenciales para orientar al profesional que realiza encargos de aseguramiento.

Normas Internacionales de Servicios Relacionados -NISR-: Se aplican a los encargos de compilación, encargos para aplicar procedimientos acordados y otros encargos de servicios relacionados.

En forma colectiva las NIA, NIER, NIEA y NISR son conocidas como las Normas sobre Encargos del IAASB.

#### **3.1.4. Normas Internacionales de Encargos de Aseguramiento -NIEA-**

Son parte de los Pronunciamientos Internacionales de Control de Calidad, Auditoría, Revisión, Otros Encargos de Aseguramiento y Servicios Relacionados emitidos por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento -IAASB-, deben interpretarse conjuntamente con el Marco Internacional de los Encargos de Aseguramiento, denominado Marco de Aseguramiento, el cual define y describe los elementos y objetivos de un encargo de aseguramiento e identifica los encargos a los que se aplican las NIEA.

Identifica las tres partes distintas que intervienen en los encargos de aseguramiento como: un profesional ejerciente, una parte responsable y los usuarios a quienes se destina el informe. “A un profesional ejerciente se le puede solicitar que realice encargos de aseguramiento sobre un amplio rango de materias objeto de análisis. Algunas materias objeto de análisis pueden requerir habilidades y conocimientos especializados.” (24:7)

#### **3.1.5. Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000**

Es denominada “Encargos de aseguramiento distintos de la auditoría o la revisión de información financiera histórica, debe interpretarse juntamente con el Prefacio de las Normas Internacionales de Control de Calidad, Auditoría, Revisión y Otros encargos de Aseguramiento y servicios relacionados, que establece la aplicación y autoridad de las NIEA.” (24:67)

Los dos tipos de encargos de aseguramiento que un profesional ejerciente puede realizar son denominados como: Encargo de seguridad razonable y encargo de seguridad limitada que busca la reducción del riesgo de tal encargo a un nivel aceptable.

Dicha norma menciona las consideraciones a tomar en cuenta para el control de calidad, aceptación y continuidad del encargo, acuerdo de los términos del encargo, la planificación y realización del encargo, regula la utilización del trabajo de un experto cuando sea necesario, recomendaciones para la obtención de evidencia y documentación, lineamientos para la preparación del informe de aseguramiento.

El informe de aseguramiento debe contener elementos básicos como: un título que lo identifique, destinatario, identificación y descripción de información sobre la materia objeto de análisis, identificar los criterios utilizados; cuando sea necesario se incluye una descripción de limitaciones inherentes significativas, restricción del uso del informe; identificación de la parte responsable y sus responsabilidades como las del profesional ejerciente, declaración de que el encargo se realizó de conformidad con las normas, un resumen del trabajo realizado, conclusión del profesional ejerciente, fecha del informe, nombre y localidad de la firma o del profesional ejerciente.

### **3.1.6. El Contador Público y Auditor como consultor en trabajos de aseguramiento**

El Contador Público y Auditor puede brindar consultoría en materia administrativa en general y en forma específica en materia de sistemas y procedimientos. El Marco Internacional de Encargos de Aseguramiento indica que “los encargos de consultoría utilizan las habilidades técnicas, la formación, las observaciones y las experiencias del profesional de la contabilidad y su conocimiento del proceso de consultoría. El proceso de consultoría es un proceso analítico que por lo general supone una combinación de actividades relativas a: el establecimiento de objetivos, detección de hechos, definición de problemas u oportunidades, evaluación de alternativas, desarrollo de

recomendaciones, incluidas acciones a tomar, comunicación de resultados y, en ocasiones, implementación y seguimiento.” (24:5)

En cuando a los resultados presentados por el Contador Público y Auditor en los encargos de aseguramiento el Marco Internacional de Encargos de Aseguramiento menciona sobre los informes resultantes de una consultoría, los siguiente: “Los informes generalmente se escriben en un estilo narrativo. Por lo general el trabajo realizado es únicamente para el uso y beneficio del cliente. La naturaleza y el alcance del trabajo se determinan por acuerdo entre el profesional de la contabilidad y el cliente. Un servicio que cumpla la definición de encargo de aseguramiento no es un encargo de consultoría sino un encargo de aseguramiento.” (24:5)

Inclusive el Marco Internacional de Encargos de Aseguramiento indica que no todos los encargos realizados por profesionales ejercientes son encargos de aseguramiento, considerando que entre los encargos que se realizan a menudo que no cumplen la definición de encargos de aseguramiento se encuentran los encargos de consultoría (o de asesoría), tales como consultoría de gestión o asesoramiento fiscal.

Pero al observar lo referente a la materia objeto de análisis y la información sobre la materia objeto de análisis de un encargo de aseguramiento, indica que esta puede adoptar muchas formas, por ejemplo, los sistemas y procesos donde la información sobre la materia objeto de análisis, que puede ser una afirmación sobre su eficacia.

### **3.2. Conceptos generales**

“Política: Las políticas son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. En las políticas se define

un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a ella.” (25:126)

“Procedimiento: Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.” (25:127)

“El procedimiento nos indica cómo hacer el trabajo, qué proceso usar respecto al trabajo. El procedimiento está orientado hacia las tareas; lo recomendable es que debe estar por escrito en un documento formal dividiendo las tareas que deben ser realizadas. El propósito principal del procedimiento es el de medio de instrucción. Se diseña para representar el flujo de trabajo, excepto con la tarea cubierta. Se espera que el procedimiento relacione la tarea del momento con aquellas que la preceden o la siguen.” (37:2)

Sistema: “El término sistema se aplica para designar a una red de procedimientos relacionados y eslabonados de tal manera que alcance un objetivo concreto. De acuerdo con esto, un sistema es una red de procedimientos, integrados y diseñados para cumplir con un conjunto de actividades.” (37:2)

### **3.2.1. Relación entre procedimiento, métodos y políticas**

“Los procedimientos se formularon para indicar cómo hacer el trabajo, qué proceso usar y otra información general respecto al trabajo, es decir, constituyen una guía para la acción no para pensar.

Las políticas son orientaciones verbales o escritas de decisión permanente que se toma sobre asuntos y problemas, cuya amplitud viene determinada por los objetivos del organismo y sus límites.

Los métodos son todavía más detallados que un procedimiento. El método es la manera prescrita de realizar un trabajo considerando al objetivo, instalaciones, así como al tiempo, costo y esfuerzo. Mientras el procedimiento señala una serie de etapas a seguir, el método se refiere únicamente a una sola, explicando cómo debe efectuarse dicha etapa.” (37:5)

Los tres términos se relacionan para obtener resultados estructurados uniformemente de una forma rápida y estandarizada.

### **3.3. Definición de manual**

“Se define manual como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones. Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.” (2:23)

En sentido general el manual se considera un documento que contiene información fundamental en cuanto a temas específicos, para transmitir aspectos relevantes con el fin de facilitar al lector su conocimiento y proceder en cuanto al tema tratado.

El término manual es también aplicado en el ámbito empresarial y organizacional de forma específica por lo que se considera que “los manuales son los instrumentos normativos que contienen en forma breve, clara,

descriptiva y explícita, información referente a la historia, fundamento legal y administración, objetivos generales, y/o específicos, atribuciones, funciones, políticas, normas generales y/o específicas de operación, estructura orgánica y organigrama, así como la descripción narrativa y gráfica de los procedimientos de una dependencia, unidad administrativa, departamento, órgano desconcentrado, órganos político o entidad.” (29)

Por lo que los manuales en este ámbito conllevan una estructura para la presentación de la información que permita al lector conocer la organización donde se desenvolverá, aplicar de forma eficaz los procedimientos detallados a las funciones asignadas y cumplir con los lineamientos establecidos.

### **3.3.1. Objetivo del manual**

“Su objetivo es presentar información básica para una adecuada planeación, ejecución y control de las actividades que guíen y faciliten la ejecución, continuidad y mejoramiento de las operaciones; sirven de base para la selección, capacitación y supervisión del personal, así como para la vigilancia y control del ejercicio de la gestión.” (29)

### **3.3.2. Clasificación**

Los manuales pueden ser clasificados según su contenido:

- De contenido múltiple
- De organización
- De procedimientos
- De políticas
- De antecedentes
- Instructivos
- Técnicos.

De acuerdo con el área de enfoque:

- Administrativos
- Contables
- Operativos

### **3.4. Manual de políticas y procedimientos**

Los manuales de políticas son “conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de referencia para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización”. (22:246)

Los manuales de procedimientos “constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.” (22:245)

El manual de políticas y procedimientos es una herramienta administrativa que contiene guías de acción y presenta sistemática y estructuralmente las tareas o actividades a realizar para lograr resultados establecidos de forma estandarizada.

#### **3.4.1. Objetivo del manual de políticas y procedimientos**

El manual de políticas y procedimientos tiene como objeto establecer objetivos, definir guías de acción, evaluar el sistema de la organización, delimitar la autoridad y responsabilidad, todo lo anterior para la óptima utilización de recursos.

### **3.4.2. Elementos que integran el manual de políticas y procedimientos**

“Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.” (22:245)

Las políticas y procedimientos que contribuyen a desarrollar operaciones oportuna y eficientemente requieren ser específicos para cada entidad, departamento o unidad administrativa, ya que las funciones a desarrollar y el personal involucrado varía según la naturaleza de las actividades, por lo que hay que considerar dichos factores para identificar que contenido deber incluir el manual.

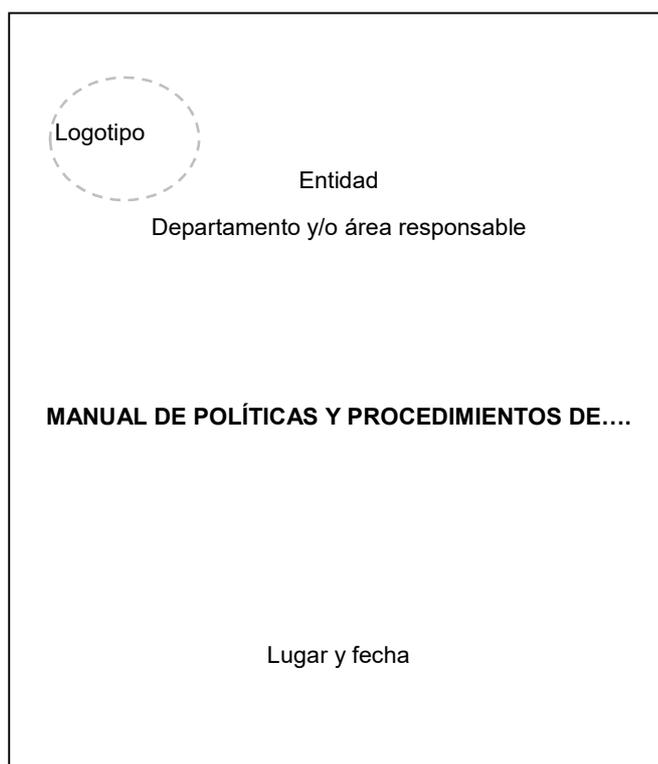
Es debido a ello que el desarrollo del contenido de un manual de políticas y procedimientos es variable de acuerdo con los objetivos y propósitos de los usuarios del manual, así como su ámbito de aplicación. A continuación, se mencionan los elementos que se considera, deben integrar un manual de políticas y procedimientos, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración:

#### **a. Identificación**

Es la portada del manual presentada en la primera página del documento, debe incluir información general que identifique la información que contiene el documento en general.

Es en esta sección donde se presenta el nombre de la entidad, departamento, área responsable, se identifica gráficamente por medio del logotipo de la entidad, se indica el título del manual a desarrollar, lugar y fecha de elaboración o actualización.

Figura 4  
Identificación del manual



Fuente: Elaboración propia

La figura 4 muestra una propuesta de cómo pueden presentarse los datos que identifican al manual de procedimientos.

### **b. Índice**

“Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.” (22:257)

En este apartado se presenta el contenido total del manual en forma ordenada en que se encuentra dentro del documento y detallada por número de página.

Figura 5  
Índice del manual

ÍNDICE	
Título.....	Pág.

Fuente: Elaboración propia

### **c. Introducción**

“La introducción es una exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y vigencia.” (22:255)

La introducción debe ser redactada con vocabulario sencillo y claro, presentarse de forma breve y relacionarse con el objetivo del documento, incluir información que permita comprender de forma general la utilización y aplicación del manual a desarrollar. Indicar como ha de ser utilizado, por quienes, cómo y cuándo podrá ser revisado, actualizado y autorizado.

#### **d. Objetivos del Manual de políticas y procedimientos**

Debe expresar qué se hace y para qué se hace, redactado de forma clara y lo más concreto posible. El objetivo del manual busca “explicar el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento” (22:257)

#### **e. Desarrollo de los procedimientos**

Es la parte central del manual, contiene el nombre del procedimiento, la descripción del procedimiento la cual debe presentarse en forma clara y sencilla.

En esta sección debe considerarse la elaboración del procedimiento en sí, el cual conlleva:

- Identificar el procedimiento. Ejemplo: Ventas, cobranza, entre otros.
- Detectar las partes del procedimiento los cuales son entradas o inicios, salidas o resultados, controles y recursos.
- Determinar las políticas del procedimiento.
- Desarrollar las actividades paso a paso del procedimiento.

El desarrollo de los procedimientos en el manual generalmente conlleva presentar los siguientes aspectos:

- Propósito del procedimiento
- Alcance
- Referencias
- Responsabilidades
- Definiciones
- Método de trabajo, el cual incluye las políticas y lineamientos, descripciones de actividades, diagrama de flujo, formatos e instructivos y anexos.

### **3.5. Elaboración de un manual de políticas y procedimientos**

Para la elaboración correcta de un manual de políticas y procedimientos es importante considerar los aspectos tratados a continuación.

#### **3.5.1. Recomendaciones generales**

“La tarea de preparar manuales requiere de precisión, los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud y objetividad posibles para no confundir a quien los consulta. Por ello debe ponerse atención en todas y cada una de sus etapas de integración, trazando un proyecto en el que se consignen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo.

Para iniciar los trabajos que conducen a la preparación de un manual es indispensable que no se diluya en diversas personas la responsabilidad de conducir las acciones, por lo que debe designarse a un coordinador general, auxiliado por un equipo técnico. Los responsables de preparar los manuales tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para actuar de forma lógica y ordenada.” (22:264-265)

La elaboración del manual de procedimiento involucra realizar inicialmente el análisis y diseño de los procedimientos a desarrollar.

#### **3.5.2. Análisis y diseño de procedimientos**

El conocimiento de los procedimientos permite un concepto claro y sistemático de las operaciones que se realizan en la unidad administrativa, es importante aplicar una metodología para la descripción de procedimientos según la realidad operativa y las normas que la regulen.

“El procedimiento se diseña para exponer principalmente los objetivos, integrando las políticas (decisiones permanentes que se toman sobre tales asuntos y problemas). Deberá establecer además las responsabilidades de las diversas unidades orgánicas comprendidas en el procedimiento. Finalmente se registran los detalles de cómo hacerlo, por lo general arreglados de acuerdo con las responsabilidades indicadas con claridad.” (37:2)

Considerando que el procedimiento conlleva una serie de pasos ejecutados por una o varias personas, se determina que el procedimiento tiene una estructura.

Tabla 3  
Estructura de los procedimientos

<b>Actividades</b>	<b>Relaciones</b>	<b>Políticas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos</li> <li>• Secuencia</li> <li>• Comportamiento organizacional</li> <li>• Formas</li> <li>• Áreas de responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De coordinación</li> <li>• De ámbito de competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De operación</li> <li>• De control</li> <li>• De decisión</li> </ul>

Fuente: Estudio, análisis y diseño de procedimiento, 2011, Biblioteca Virtual Universidad

Rafael Landívar página 4

Las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos son:

Delimitación del procedimiento: Se delimita respondiendo a las preguntas ¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar? ¿Dónde se inicia? ¿Dónde

termina? También se deben considerar los factores económicos, técnicos y de relaciones humanas que conlleva el procedimiento.

Recolección de la información: Se realiza para conocer los procesos actuales con el fin de proponer mejoras a los mismos, para ello se aplican técnicas como la investigación documental, entrevista directa, observación de campo.

Es importante recabar los documentos y registros que intervienen directamente en el procedimiento; planificar la entrevista para obtener información y aclarar dudas con el entrevistado; el acudir al lugar donde se realizan las actividades para realizar la observación es eficaz si se anota todo lo relevante y lo que sucede alrededor ya que permitirá detectar problemas y datos omitidos durante la investigación documental o la entrevista.

Es recomendable hacer uso también de cuadros, gráficas, tablas para hacer registros claros de los diversos tipos de datos recolectados. “W.A. Gill recomienda el uso de una hoja de trabajo de proceso de análisis. Esta es una forma impresa que puede llenarse con todos los detalles del flujo de documentos y del procedimiento. Permite registrar con orden el quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo, del procedimiento. Esto es útil, en particular, cuando hay una afluencia importante de registros que deben analizarse con detalle. Las hojas de trabajo facilitan la elaboración del cuadro de procedimientos para el análisis de los hechos.” (37:11)

El analista puede elaborar y utilizar los papeles de trabajo que considere necesarios y adecuados para recabar la información que se utiliza como base para la estructuración de diagramas y gráficas que mejoren el análisis, creación y comprensión del procedimiento en general.

Análisis de la información y diseño del procedimiento: El responder a las preguntas ¿Qué trabajo se hace? ¿Quién lo hace? ¿Cómo se hace? ¿Cuándo se hace? ¿Dónde se hace? ¿Por qué se hace? Permite realizar un diagnóstico de la operación actual.

La información obtenida de las preguntas facilita visualizar claramente el conjunto de actividades del procedimiento para su análisis y diseño al determinar la distribución de los documentos, los registros empleados, los tipos de archivos y formatos utilizados, las causas de demora, identificar las firmas o autorizaciones.

En esta etapa se realiza una división del análisis por fases donde se analice en primera fase los hechos más significativos de la información, se indica una fase donde se elaboren diagramas para presentar la afluencia de los documentos y los pasos operacionales, esta elaboración es facilitada según la forma de recolección de datos realizada en la etapa anterior. Y se determina la fase de crítica, diseño o rediseño de los procedimientos.

Análisis del procedimiento: Luego de haberse analizado la información de las actividades que conlleva el procedimiento se deben considerar cinco aspectos necesarios para determinar la mejora o rediseño del procedimiento objeto de análisis.

Primero eliminar lo innecesario. Segundo combinar pasos de detalle que permitan simplificar el trámite. Tercero cambiar la secuencia de las operaciones, el lugar, el medio o la persona que realiza la actividad. Cuarto mejorar el procedimiento ya sea rediseñando una forma, un registro, un informe, mejorando los recursos o el método a emplear. Quinto mantener las

actividades esenciales que no pueden ser eliminadas, cambiadas o combinadas.

En el análisis del procedimiento debe seguirse un proceso sistemático para realizar una indagación científica, para lo cual se presenta el esquema que facilitará realizarlo en la tabla 4, lo que permitirá detectar aspectos que influyen en los cinco aspectos mencionados en el párrafo anterior para determinar la mejora del procedimiento.

Tabla 4  
Procedimiento sistemático para la indagación científica

Análisis			Síntesis	
Hecho Observado	Crítica	Posibilidad de mejoramiento	Recursos de mejoramiento	Mejora propuesta
¿Qué? (Propósito)	¿Por qué?	¿Qué otra cosa podría hacerse?	Eliminar	Qué debería hacerse
¿Dónde? (Lugar)	¿Por qué?	¿En qué otro lugar podría hacerse?	Combinar (lugar, orden, persona)	Dónde debería hacerse
¿Cuándo?	¿Por qué?	¿Cuándo podría hacerse?	Ó	Cuándo debería hacerse
¿Quién? (Persona)	¿Por qué?	¿Qué otra persona podría hacerlo?	Cambiar (lugar, orden, persona)	Quién debería hacerlo
¿Cómo? (Medio)	¿Por qué?	¿De qué otro modo podría hacerse?	Simplificar	Cómo debería hacerlo

Fuente: Estudio, análisis y diseño de procedimiento, 2011, Biblioteca Virtual Universidad

Rafael Landívar, página 17

Es importante mencionar que deben ser estudiados tres aspectos importantes al momento de realizar el análisis de un procedimiento: Primero, el trabajo ejecutado por cada persona se analiza para determinar las actividades que deben ser ejecutadas por los diversos puestos según las jerarquías y funciones. Segundo, el valor de los controles y tercero, comprender el uso de los documentos, su distribución a las áreas y personas que los necesitan, así como la clasificación de los documentos

Tabla 5

Hoja de Trabajo de Proceso de Análisis de Procedimiento

Procedimiento:					
Título de la forma:				Forma no.	
Tipo de forma:		General	Interoficina	De oficina	
Volumen:		Método de elaboración:			
		Manuscrita	Mecanográfica	Otro	Especificar
Observaciones:					
<b>Preparación y procesamiento</b>			<b>Destino de las copias</b>		
No. Copia	Unidad administrativa	Detalles del proceso	Dar curso	Archivar	Destruir
1. Obtener y anexar a esta hoja de trabajo una copia de la(s) forma(s) analizadas. 2. Obtener firma de quien confirme y autorice esta hoja de trabajo.					

Fuente: Estudio, análisis y diseño de procedimiento, 2011, Biblioteca Virtual Universidad

En el análisis del procedimiento pueden intervenir diversos departamentos, por lo que debe considerarse esto al momento de realizar la recolección de información. El análisis conlleva desde el inicio del procedimiento hasta el resultado generado en el paso final que lo concluye.

### **3.5.3. Políticas y lineamientos**

“Son los criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el esparcimiento de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.” (22:257)

Permiten prevenir situaciones alternativas que se presentan al operar el procedimiento, ya que expresan qué hacer o qué criterios deben aplicarse ante casos imprevistos.

### **3.5.4. Descripción de actividades**

La descripción de actividades es una “presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo.” (22:257)

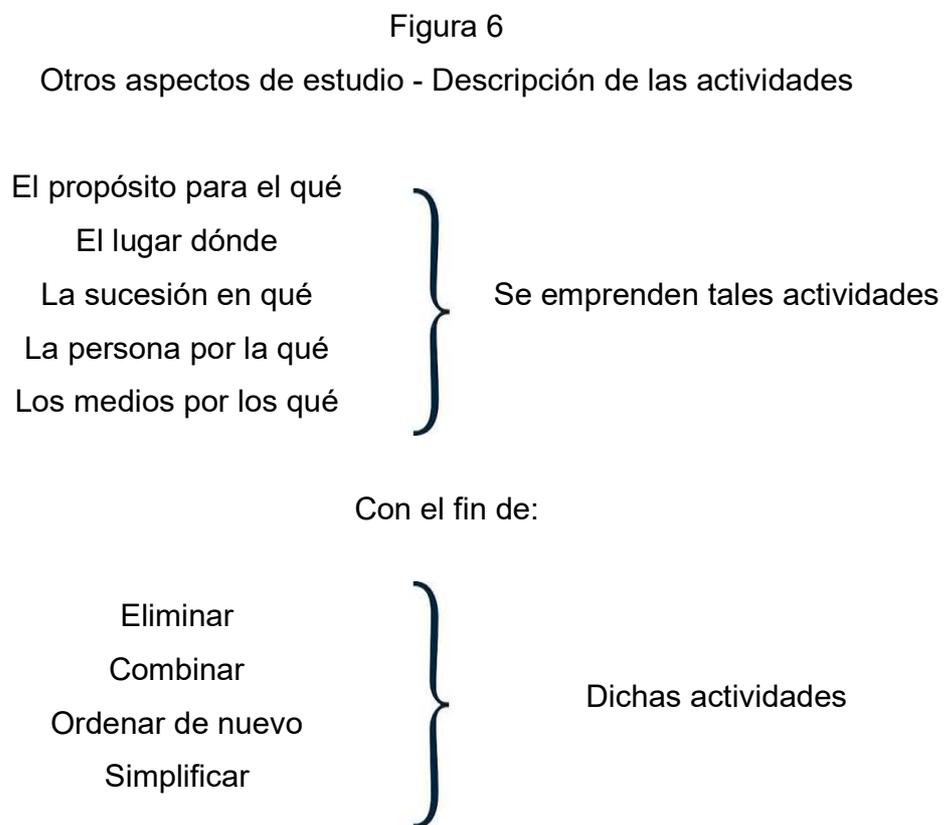
La descripción de actividades permite identificar a que clase pertenece cada actividad, considerando que hay dos clases de actividades:

Primero aquellas en que sucede efectivamente algo al procedimiento, se modifica, se le añade algo o se examina por lo que pueden dividirse en actividades preparatorias las cuales no son productivas, las actividades activas

que son productivas por lo que no pueden prescindirse de ellas, y las actividades de salida también consideradas no productivas.

Segundo, aquellas en las que no le ocurre nada al procedimiento, sino al contrario este queda almacenado e incluso inactivo por alguna espera.

Para describir las actividades es importante determinar lo siguiente:



Fuente: Estudio, análisis y diseño de procedimientos, 2011, Biblioteca Virtual Universidad Rafael Landívar, página 18

Con base en la guía presentada en la figura anterior, se obtiene información descriptiva de las actividades que permite elaborar una propuesta del

procedimiento. La descripción de actividades debe realizarse al obtener información de los responsables de ejecutar los tramites quienes deberán describir sus procedimientos, se puede considerar el siguiente formato para la presentación de la información.

Tabla 6  
Formato de descripción de actividades

	Nombre de la Organización		Código Proc.
	Manual de Procedimientos (General o Especifico)		Fecha:
			Versión:
			Página:
Nombre del procedimiento:		Área Responsable:	
<b>Descripción de Actividades</b>			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)

Fuente: Formato de descripción de operaciones, Organización de Empresas, página 258

El formato presentado en la tabla anterior permite anotar el nombre del procedimiento y asignarle un código para ordenar correlativamente los procedimientos a describir

### **3.5.5. Desarrollo de la propuesta del procedimiento**

En esta etapa de la elaboración del manual se procede a presentar de forma gráfica la información obtenida y analizada en las fases anteriores, por lo que se procede a diagramar el procedimiento propuesto.

Es recomendable para desarrollar un procedimiento más adecuado iniciar con una comparación del procedimiento anterior con el actual para demostrar las ventajas en la simplificación y mejora de operaciones.

“El procedimiento propuesto se elaborará en forma narrativa, con un estilo perfectamente claro, considerando el texto en conjunto. Los pasos deben ser sucesivos, complementarios y que en su totalidad tiendan a alcanzar la meta deseada. Cada paso debe estar justificado, debe llenar una necesidad precisa y guardar la debida relación con los demás procedimientos.” (37:19)

Luego de haber establecido el procedimiento adecuado se procede a diagramar para reducir las explicaciones narrativas a una presentación gráfica, sistemática y estructural. Una forma recomendable para presentar la información es haciendo uso de los diagramas de flujo o flujograma.

### **3.5.6. Diagrama de flujo o flujograma**

El diagrama de flujo “representa de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas, materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Para

facilitar su comprensión, los diagramas deben presentar, en forma sencilla y accesible, una descripción clara de las operaciones. Es aconsejable el empleo preciso de símbolos, gráficos simplificados o ambos.” (22:259)

El diagrama de flujo permitirá visualizar las actividades del procedimiento, siendo útiles para mejorar el procedimiento. Está integrado por tres componentes primordiales: acciones, decisiones e inicio /fin.

Al momento de elaborar un diagrama de flujo deben considerarse los siguientes criterios para el diseño del mismo: Encabezado del diagrama de flujo, estructura del diagrama de flujo y la descripción narrativa del diagrama de flujo

Existen tres tipos de diagramas de flujo: Diagrama de flujo vertical, diagrama de flujo horizontal y diagrama de flujo de bloques, los cuales se desarrollan a continuación.

Diagrama de flujo vertical: “Es un gráfico en donde existen columnas y líneas. En las columnas están los símbolos (de cooperación, transporte, control, espera y archivo), el espacio recorrido para la ejecución y el tiempo invertido, estas dos últimas son opcionales de inclusión en el diagrama de flujo. En las líneas se destaca la secuencia de los pasos y se hace referencia en cada paso a los funcionarios involucrados en la rutina. Este tipo de diagrama es extremadamente útil para armar un procedimiento, ayudar en la capacitación del personal y racionalizar el trabajo.” (26:4)

Diagrama de flujo horizontal: “En este diagrama de flujo se utilizan los mismos símbolos que en el diagrama de flujo vertical, sin embargo, la secuencia de información se presenta de forma horizontal. Este diagrama sirve para

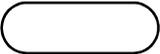
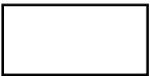
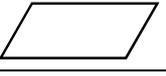
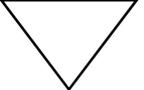
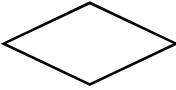
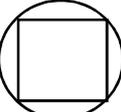
destacar a las personas, unidades u organismos que participan en un determinado procedimiento o rutina, y es bastante común que sea utilizado para visualizar las actividades y responsabilidades asignadas a cada uno de estos actores y así poder comparar la distribución de tareas y racionalizar o redistribuir el trabajo”. (26:6)

Diagrama de flujo de bloques: “Este es un diagrama de flujo que representa la rutina a través de una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada cual con su significado. Utiliza una simbología mucho más rica y variada que los diagramas anteriores, y no se restringe a líneas y columnas preestablecidas en el gráfico. Es una forma sencilla de representar un proceso mediante la utilización de bloques que muestran paso a paso el desarrollo del mismo”. (26:6)

“El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense –ANSI por sus siglas en inglés - es una organización privada sin fines lucrativos que administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos; ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas con el propósito de representar los flujos de información”. (26:9)

A continuación, se presenta la simbología propuesta por ANSI:

Tabla 7  
Simbología para flujogramas ANSI

Símbolo	Significado	Utilización
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector de Página	Conexión o enlace con otra hoja diferente.
	Operación y origen (Actividades combinadas)	Las actividades combinadas se dan cuando se simplifican dos actividades en un solo paso. Este caso, esta actividad indica que se inicia el proceso a través de la actividad que implica una operación.
	Inspección y Operación (Actividades combinadas)	Este caso, indica que el fin principal es efectuar una operación, durante la cual puede efectuarse alguna inspección.

Fuente: Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, Julio 2009, MIDEPLAN, página 8

### **3.5.7. Formatos e instructivos**

Son las “formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan después de los diagramas de flujo. Cuando las formas no incluyen instrucciones de llenado es conveniente elaborar un instructivo.” (22:259-260)

El contar con los documentos que interfieren directamente en el procedimiento permite la utilización efectiva de elaboración y resguardo de estos, así como la de mejorar la calidad de la información solicitada en ellos cumpliendo el fin por el que fueron creados.

### **3.5.8. Anexos**

Son los documentos adicionales que deben ser tomados en cuenta para realizar una actividad.

Es la sección final del manual en la cual podrán agregarse los documentos relacionados con los procedimientos desarrollados en el manual, esto con el fin de respaldar la realización del mismo por medio de circulares, leyes, reglamentos, entre otros.

**CAPÍTULO IV**  
**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA**  
**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
**PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS EN UNA**  
**DISTRIBUIDORA DE EQUIPO PARA SISTEMAS HIDRONEUMÁTICOS**  
**(CASO PRÁCTICO)**

**4.1. Antecedentes**

La empresa Soluciones Hidroneumáticas, S.A. fue fundada en el año 2011, se encuentra ubicada sobre la sexta avenida de la Zona 9, ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala.

Fue constituida inicialmente como persona individual, pero el crecimiento de las ventas motivo la búsqueda de socios accionistas y la constitución como sociedad anónima. Rigiéndose a la legislación nacional aplicable a la misma, dicho crecimiento conllevó al aumento de operaciones y contratación de personal.

Se dedica a la importación y distribución de equipo para sistemas hidroneumáticos, tales como: tanques hidroneumáticos, bombas con motor, switch de presión, manómetro, membranas, tubería y accesorios de instalación. Dicho equipo lo distribuyen principalmente a minoristas, constructoras y contratistas.

Su estructura organizacional actualmente no se encuentra establecida documentalmente y las relaciones monetarias se basan en la confianza, existe bajo nivel en el control de cumplimiento de actividades y funciones en la entidad en general.

La empresa se encuentra en una fase de crecimiento en el mercado guatemalteco, utilizando las ventas al crédito como principal medio de comercialización, sin embargo, carecen de un manual de políticas y procedimientos que norme las funciones del Departamento de Créditos y Cobros.

Esto conlleva a considerar que la empresa no cuenta con formalización y sistematización del desarrollo de actividades realizadas por el Departamento de Créditos y Cobros; la falta de claridad en la identificación de los procesos a realizar, los recursos a utilizar y los responsables asignados; y que no se cuenta con una herramienta técnica que permita a los colaboradores del departamento ampliar su conocimiento de las políticas y procedimientos aplicables a las cuentas por cobrar.

Por lo que se procedió a contratar como consultores a la firma Financieros y Administradores, S.C. para la elaboración del manual de políticas y procedimientos del Departamento de Créditos y Cobros.

#### 4.2. Carta solicitud de servicios



Guatemala, 3 de octubre de 2017

Licenciada  
Daniela Eunice Cáceres Valle  
Contador Público y Auditor  
Financieros y Administradores, S.C.  
Presente

Estimada Licenciada Cáceres:

Por este medio nos dirigimos a usted para solicitar los servicios profesionales que proporciona la firma Financieros y Administradores como consultores en la elaboración de un manual de políticas y procedimientos, para el departamento de créditos y cobros.

La presente solicitud se basa en el crecimiento y formalización que como empresa Soluciones Hidroneumáticas, S.A., dedicada principalmente a la importación y distribución de equipo para sistemas hidroneumáticos, hemos tenido en los últimos años.

Por lo cual agradeceríamos envíen su propuesta de servicios profesionales, para evaluar la propuesta técnica y económica acerca del trabajo a desarrollar.

Sin nada más que agregar y agradeciendo la atención prestada a la misma.

Atentamente,

Ing. David Alejandro Mata Ramos  
Gerente General  
Soluciones Hidroneumáticas, S.A.

### **4.3. Propuesta de los servicios**

Financieros y Administradores, S.C.  
Finanzas, auditorías y consultorías



## **PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES**

**Octubre 2017**

**Soluciones Hidroneumáticas, S.A.**

Guatemala, 7 de octubre de 2017

Ingeniero  
David Alejandro Mata Ramos  
Gerente General  
Soluciones Hidroneumáticas, S.A.

Respetable Ingeniero Mata:

Reciba un cordial saludo de parte de la firma Financieros y Administradores, S.C. en relación con su carta del 3 de octubre de 2017, en la cual solicita nuestros servicios profesionales como consultores, tenemos el agrado de presentarle a continuación nuestra propuesta de servicios profesionales en la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el departamento de créditos y cobros de su empresa.

Tenemos el compromiso por parte de cada miembro del equipo para proveerles los servicios y el resultado que espera obtener. Comprendemos que los servicios profesionales son un costo considerable para su empresa, por lo que se reitera que es nuestro interés ayudarle a alcanzar sus objetivos empresariales al contratarnos.

## **PROPUESTA TÉCNICA**

### **Alcance del trabajo**

Nuestro trabajo consiste en la elaboración de políticas y procedimientos para la autorización y otorgamiento de crédito, facturación al crédito, gestión de cobro, registro y contabilización de ingresos y facturación, vigilancia de cuentas por cobrar y determinación del presupuesto del Departamento de Créditos y Cobros.

Como parte del proceso de elaboración del trabajo, será necesaria la cooperación de su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación y otra información requerida en relación con la elaboración de nuestro trabajo.

Asimismo, le recordamos que la responsabilidad de establecer juicios y criterios en cuanto a la implementación y aplicación del manual de políticas y procedimientos corresponde al Consejo de Administración de la empresa.

### **Productos a presentar**

Como resultado del trabajo, le presentaremos el manual de políticas y procedimientos para el Departamento de Créditos y Cobros de su empresa.

### **Delimitación del producto a presentar**

Este compromiso de consultoría será realizado de forma técnica y profesional. La consultoría será limitada en su naturaleza ya que nuestro trabajo se enfocará en la elaboración del manual de políticas y procedimientos para el Departamento de Créditos y Cobros.

### **Términos generales de negociación**

#### Aceptación y acuerdos

El Consejo de Administración de la compañía Soluciones Hidroneumáticas, S.A., acepta y está de acuerdo con lo siguiente:

1. Las políticas y procedimientos que desarrollemos a solicitud de la compañía son limitados al Departamento de Créditos y Cobros.
2. Nuestra responsabilidad está limitada a desarrollar las políticas y los procedimientos convenidos y a informar según lo acordado, sujeto a las limitaciones aquí descritas, y no puede depositarse confianza en nuestro trabajo para identificar errores o fraudes, en caso existieran, nuestra responsabilidad no incluye la actualización a determinada fecha, de los

procedimientos que aplicaremos, ni el desarrollo de los procedimientos adicionales.

3. La responsabilidad directa de proporcionar la información sobre las políticas y procedimientos objeto de análisis es del Departamento de Créditos y Cobros como Parte Responsable.
4. El Consejo de Administración como usuario de la información y parte contratante es responsable en última instancia de proporcionar información, por lo que en caso existieran restricciones significativas para el desarrollo de los procedimientos convenidos, las mismas serán informadas.
5. El documento que emitamos será remitido para el Consejo de Administración como usuario de la información y para el Departamento de Créditos y Cobros como Parte Responsable que puede ser uno de los usuarios de la información, pero no el único. El documento que emitamos será para uso de la compañía, ninguna persona o entidad ajena podrá citar o hacer referencia al mismo.
6. La ejecución de los procedimientos convenidos iniciará en la fecha indicada en el apartado Coordinación de la Consultoría, en función a la aceptación de esta propuesta.

#### Limitación de responsabilidades

La compañía se compromete a liberar a la firma consultora Financieros y Administradores, S.C., y a su personal de todo reclamo, responsabilidad y costos relacionados con:

1. Este compromiso, atribuciones a cualesquiera representaciones inadecuadas por parte de la administración de la compañía o por cualquier funcionario o empleado designado por estas.

2. Este compromiso que resulte o se relacione con el incumplimiento por parte del Consejo de Administración, con cualquiera de las condiciones de esta propuesta, incluyendo sin limitación las restricciones sobre el uso y distribución del producto a presentar.

#### Contratistas independientes

Se entiende y acuerda que cada una de las partes aquí definidas, es un contratista independiente y que ninguna de las partes es, ni será considerada agente, socio, fiduciario o representante de la otra.

#### Interpretación y vigencia

Los acuerdos y compromisos de las partes contenidas es esta propuesta, seguirán vigentes después de que se haya concluido el trabajo, bajo los términos acordados.

#### Coordinación de la consultoría

Las fechas que hemos acordado para cada una de las etapas de nuestro trabajo se detallan a continuación.

<b>Actividad</b>	<b>Fecha inicio</b>
Fase inicial	9 de enero de 2018
Fase de investigación	16 de enero de 2018
Fase de ejecución	23 de enero de 2018
Fase de entrega del manual	17 de febrero de 2018

Les informaremos de inmediato sobre cualquier circunstancia que encontremos que pudiera cambiar significativamente las fechas de terminación establecidas.

#### Personal a cargo de la consultoría

La firma de consultoría Financieros y Administradores, S.C., cuenta en la actualidad con un equipo de profesionales altamente especializados en asuntos de levantamiento de procesos, que son parte integrante del equipo

de trabajo o de apoyo que tendremos con el objeto de prestarles un servicio altamente calificado. Nuestro equipo está preparado para trabajar con usted y para usted. Todos y cada uno de los profesionales que estarán involucrados en la consultoría se han comprometido a cumplir con sus objetivos de forma exitosa.

## **PROPUESTA ECONÓMICA**

### **Honorarios**

Nuestros honorarios por la consultoría serán de Q.35,420.00, dichos honorarios serán facturados de la siguiente manera:

- 30% al inicio de nuestro trabajo.
- 30% contra la entrega del borrador del manual.
- 40% contra entrega de la versión final del manual.

Si encontramos alguna circunstancia que pueda afectar, significativamente, el alcance de nuestro trabajo y los honorarios antes indicados, se los informaremos de forma inmediata.

Cualquier servicio adicional que ustedes soliciten, y que nosotros convengamos en proporcionar, serán materia de arreglos escritos por separado.

Atentamente,



Lic. Daniela Eunice Cáceres Valle  
Contador Público y Auditor  
Financieros y Administradores, S.C.

#### 4.4. Aceptación de los servicios



Guatemala, 11 de octubre de 2017

Licenciada  
Daniela Eunice Cáceres Valle  
Contador Público y Auditor  
Financieros y Administradores, S.C.  
Presente

Estimada Licenciada Cáceres:

El propósito de la presente es para hacer de su conocimiento que el Consejo de Administración ha examinado las condiciones y cláusulas descritas en la propuesta técnica y económica de sus servicios profesionales como consultor externo para elaborar el Manual de Políticas y Procedimientos para el Departamento de Créditos y Cobros, por lo que procedo a confirmar la aceptación de la misma comprometiéndome a aceptar los términos convenidos por ambas partes, asimismo, nos encontramos con la disposición de cumplir con los requerimientos solicitados por usted.

Sin nada más que agregar y agradeciendo la atención prestada a la misma.

Atentamente,



Ing. David Alejandro Mata Ramos  
Gerente General  
Soluciones Hidroneumáticas, S.A

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

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
Departamento de Créditos y Cobros  
Elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos  
**Planificación de Consultoría**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

Derivado de la aceptación de los servicios profesiones presentados para la elaboración del manual de políticas y procedimientos para el Departamento de Créditos y Cobros de Soluciones Hidroneumáticas, S.A. se presenta la planificación del trabajo a realizar.

##### **a. Objetivo de la consultoría**

Elaborar un manual de políticas y procedimientos para el Departamento de Créditos y Cobros de la empresa Soluciones Hidroneumáticas, S.A., dedicada a la distribución de equipo para sistemas hidroneumáticos.

##### **b. Alcance**

Creación de las políticas y procedimientos para el Departamento de Créditos y Cobros en cuanto a la autorización y otorgamiento de crédito, facturación al crédito, gestión de cobro, registro y contabilización de ingresos y facturación, vigilancia de cuentas por cobrar y determinación del presupuesto del Departamento de Créditos y Cobros considerando los procedimientos a detalle que se derivan de los mencionados.

##### **c. Técnicas**

Entrevistas al personal clave con el fin de obtener información que se relacione con los procedimientos de créditos y cobros.

Cuestionarios que incluyan preguntas enfocadas en el área de créditos y cobros, sus políticas y procedimientos.

Observación de los procedimientos actuales.

Análisis de la información recabada para el establecimiento de políticas y procedimientos.

#### **d. Recursos**

Humanos

- Gerente consultor: Licda. Daniela Eunice Cáceres Valle
- Consultor junior: Srta. Débora Esmeralda Contreras Vásquez

Materiales

- Computadoras personales
- Impresora
- Papelería y útiles de oficina

Otros

Tiempo horas hombre consultor y gerente consultor.

<b>Actividad</b>	<b>Gerente Consultor</b>	<b>Consultor Junior</b>
<b>Fase inicial</b>		
Planificación de la consultoría	8	0
<b>Fase de investigación</b>		
Trabajo de campo	10	40
Análisis de información	4	90
<b>Fase de ejecución</b>		
Elaboración del manual	0	75
<b>Fase de entrega del manual</b>		
	5	0
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>205</b>

**e. Cronograma**

Fecha de inicio: 9 de enero de 2018

Tiempo expresado en semanas.

Responsables: G.C. Gerente Consultor, C.J. Consultor Junior

No.	Actividad	Responsable	Año 2018									
			Enero				Febrero					
			1	2	3	4	1	2	3	4		
1.	Fase inicial: Planificación de la consultoría	G.C.										
1.1.	Conocimiento general de la empresa	G.C.										
1.2.	Elaboración de planificación	G.C.										
2.	Fase de investigación: Trabajo de campo	C.J.										
2.1.	Aplicación de cuestionarios, entrevistas y observación.	C.J.										
2.2.	Elaboración de papeles de trabajo	C.J.										
3.	Fase de investigación: Análisis de información	C.J.										
4.	Fase de ejecución: Elaboración del manual	C.J.										
4.1.	Redacción y desarrollo de procedimientos.	C.J.										
4.2.	Formato y estructuración del manual.	C.J.										
4.3.	Revisión y aprobación del manual.	G.C.										
5.	Fase de entrega del manual	G.C.										

**f. Fechas clave**

Las fases de investigación y ejecución se realizarán en las oficinas de la empresa, el equipo participante es el conformado por el gerente supervisor y un consultor. Por lo que se indican las fechas de inicio de cada fase:

- Fase inicial 9 de enero de 2018

- Fase de investigación 16 de enero de 2018
- Fase de ejecución 23 de enero de 2018
- Fase de entrega del manual 17 de febrero de 2018

**g. Personal clave**

En la fase de investigación y ejecución se obtendrá información directamente de personal que lleva a cabo las actividades del Departamento de Créditos y Cobros, quienes son:

- Gerente General
- Jefe de Créditos y Cobros
- Analista y Gestor de Crédito
- Analista de Cobros
- Gestores de Cobros
- Receptor

**h. Resultado**

Como resultado de nuestro trabajo de consultaría se obtendrá la elaboración de un manual de procedimientos para el departamento de créditos y cobros.

#### **4.6. Situación actual de la empresa**

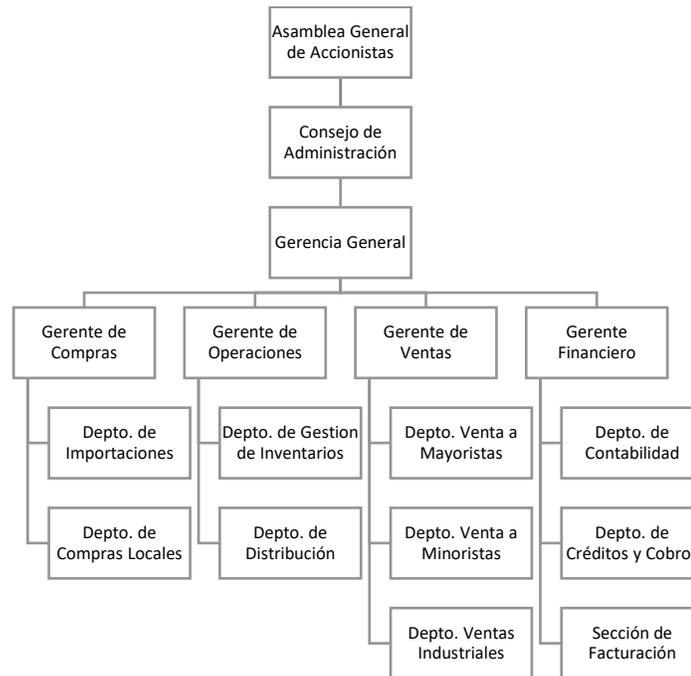
De acuerdo con la planificación establecida se obtuvo la información necesaria para la realización del trabajo a realizar, por lo que se presentan los datos a continuación.

##### **a. Estructura organizacional**

Su estructura organizacional se conforma por:

- Asamblea General de Accionistas.
- Consejo de Administración.
- Gerencia General.
- Gerencia de Compras: Integrada por los Departamentos de Importaciones y Compras Locales.
- Gerencia de Operaciones: Integrada por los Departamentos de Gestión de Inventarios y Distribución.
- Gerencia de Ventas: Integrada por los Departamentos de Venta a Mayoristas, Venta a Minoristas y Ventas Industriales.
- Gerencia Financiera: Integrada por los Departamentos de Contabilidad, Créditos y Cobros, y la Sección de Facturación.

Considerando lo anterior se definió y propuso la estructura organizacional, tomando en cuenta que la administración del recurso humano está a cargo de una empresa externa que realiza la función de reclutamiento, selección y contratación; por lo que no se considera en la estructura organizacional. La propuesta se presenta a continuación:



Dentro de la organización se traslada la información verbalmente y se respeta la jerarquía, sin embargo, la delimitación de funciones y actividades no se encuentran definidas documentalmente en las diversas áreas que lo conforman.

### **b. Principales operaciones**

Las principales operaciones que llevan a cabo según los departamentos son:

- Departamento de Compras: Realización de importaciones.
- Departamento de Operaciones: Ingreso de mercadería y distribución al por mayor.
- Departamento de Ventas: Ventas al crédito.
- Departamento Financiero: Registro contable y gestión de cobro.

Los registros contables de la entidad son realizados en medios de cómputo utilizando un sistema contable básico para las operaciones. El aspecto

operacional se realiza en forma manual y con documentación física para luego trasladarla al Departamento de Contabilidad para el registro respectivo.

### **c. Departamento de Créditos y Cobros**

El Departamento de Créditos y Cobros forma parte de la Gerencia Financiera por lo que su organización se encuentra integrado por los siguientes puestos:

- Gerente Financiero.
- Jefe de Créditos y Cobros.
- Analista y Gestor de Crédito.
- Analista de Cobros.
- Gestores de Cobros.
- Receptor.

Sus principales funciones son el otorgamiento de crédito, facturación de ventas al crédito, cobranza, reportes informativos-financieros de ventas y cobro. La departamentalización no se encuentra de forma documental por lo que se propondrá en el resultado del trabajo a realizar.

### **d. Análisis de información del Departamento de Créditos y Cobros**

Se realizó la evaluación del departamento objeto de estudio, recopilando información por medio de las técnicas indicadas en la planificación aplicadas al personal clave. Por lo que se proceden a presentar el programa del trabajo de consultoría, cuestionario general y los papeles de trabajo conteniendo la información recabada.

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos  
**Programa de Consultoría**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

Página 1/2

No.	Descripción	Hecho por:	Ref.	Fecha	Tiempo Planeado
<b>Objetivos</b>					
1.	Elaborar un manual de políticas y procedimientos para el Departamento de Créditos y Cobros de la empresa Soluciones Hidroneumáticas, S.A.				
2.	Creación de las políticas y procedimientos para el Departamento de Créditos y Cobros				
3.	Obtener información de las actividades realizadas por el personal clave por medio cuestionarios, entrevistas y observación.				
<b>Procedimientos</b>					
1.	Aplique cuestionario general dirigido a Gerente Financiero	C.J. DECV	CG	16/01/2018	3 horas
2.	Realice entrevista dirigida a Jefe de Créditos y Cobros.	C.J. DECV	A-1	16/01/2018	2 horas
3.	Aplique cuestionario dirigido a Jefe de Créditos y Cobros.	C.J. DECV	A-2	16/01/2018	2 horas
4.	Observe documentación autorizada y revisada por Jefe de Créditos y Cobros.	C.J. DECV	A-3 A-4	16/01/2018	2 horas
5.	Realice entrevista dirigida a Analista y Gestor de Créditos.	C.J. DECV	A-5	17/01/2018	2.5 horas
6.	Aplique cuestionario dirigido a Analista y Gestor de Créditos.	C.J. DECV	A-6	17/01/2018	2.5 horas
7.	Observe los documentos elaborados y verificados por Analista y Gestor de Créditos.	C.J. DECV	A-7	17/01/2018	3 horas

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos  
**Programa de Consultoría**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

Página 2/2

No.	Descripción	Hecho por:	Ref.	Fecha	Tiempo Planeado
8.	Realice entrevista dirigida a Analista de Cobros.	C.J. DECV	A-8	18/01/2018	2.5 horas
9.	Aplique cuestionario dirigido a Analista de Cobros.	C.J. DECV	A-9	18/01/2018	2.5 horas
10.	Observe los documentos elaborados y verificados por Analista de Cobros.	C.J. DECV	A-10	18/01/2018	3 horas
11.	Realice entrevista dirigida a Gestor de Cobros.	C.J. DECV	A-11	19/01/2018	2.5 horas
12.	Aplique cuestionario dirigido a Gestor de Cobros.	C.J. DECV	A-12	19/01/2018	2.5 horas
13.	Observe los documentos elaborados por Gestor de Cobros.	C.J. DECV	A-13	19/01/2018	3 horas
14.	Realice entrevista dirigida a Receptor.	C.J. DECV	A-14	20/01/2018	2.5 horas
15.	Aplique cuestionario dirigido a Receptor.	C.J. DECV	A-15	20/01/2018	2.5 horas
16.	Observe los documentos elaborados y verificados por Receptor.	C.J. DECV	A-17 A-17 A-18	20/01/2018	3 horas
17.	Redacte y desarrolle las políticas y procedimientos.	C.J. DECV	Manual	23/01/2018- 03/02/2018	90 horas
18.	Diseñe el formato y estructura del manual de políticas y procedimientos.	C.J. DECV	Manual	01/02/2018- 11/02/2018	75 horas
19.	Revise y apruebe el manual de políticas y procedimientos.	G.C. DC	Manual	13/02/2018- 14/02/2018	4 horas
20.	Coordine reunión para entrega del manual de políticas y procedimientos.	G.C. DC		17/02/2018	4 horas

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos  
**Cuestionario General**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

Página 1/3

**Nombre de entrevistado:**

**Puesto:**

Julio Ronaldo Higueros Cuellar

Gerente Financiero

**Objetivo:**

Detección de información general que influye en las políticas y procedimientos del Departamento de Créditos y Cobros.

No.	Pregunta	Respuesta			Observaciones
		Si	No	N/A	
1.	¿La empresa cuenta con una estructura organizacional?	X			Se conoce a que área pertenece cada puesto, sin embargo, no se tiene una estructura elaborada técnicamente.
2.	¿Cuenta con un Departamento de Créditos y Cobros	X			
3.	¿Existe una ubicación clara para el Departamento de Créditos y Cobros en la estructura organizacional?	X			Pertenece a la Gerencia Financiera.
4.	¿Existe segregación de funciones entre el personal encargado de los créditos y cobros?	X			Hay una persona encargada de los créditos, una persona coordina los cobros mientras otros los gestionan y la persona encargada de la facturación.
5.	¿Se cuenta con una estructura organizacional formal del Departamento de Créditos y Cobros?		X		
6.	¿Se respeta el nivel jerárquico de autorizaciones dentro del Departamento de Créditos y Cobros?	X			Se respeta la jerarquía y se traslada la información de forma verbal.

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos  
**Cuestionario General**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

Página 2/3

**Nombre de entrevistado:**

Julio Ronaldo Higueros Cuellar

**Puesto:**

Gerente Financiero

**Objetivo:**

Detección de información general que influye en las políticas y procedimientos del Departamento de Créditos y Cobros.

No.	Pregunta	Respuesta			Observaciones
		Si	No	N/A	
7.	¿Cuenta con un encargado de los créditos y cobros?	X			Se cuenta con un Jefe de Crédito y Cobros.
8.	¿Se tienen identificadas las funciones del Departamento de Créditos y Cobros?	X			El otorgamiento de crédito, facturación de ventas al crédito, cobranza, reportes y registros.
9.	¿La empresa cuenta con sistemas computarizados para el registro de operaciones?	X			Es un sistema contable básico, no integrado, por lo que los módulos operativos no generan un registro automático en el módulo contable.
10.	¿Se tiene un registro de los clientes con beneficio a crédito?	X			El módulo de clientes en el sistema permite contar con el registro de los datos de clientes con crédito.
11.	¿Existe un encargado de presentar reportes de créditos y cobros ante Gerencia Financiera?	X			El Jefe de Créditos y Cobros.
12.	¿Existen formatos para la presentación de reportes?		X		No existe ningún tipo de formato con información estandarizada.
13.	¿Existen fechas establecidas para la presentación de informes?	X			Las fechas específicas se determinan según los días hábiles, generalmente entre los primeros diez días del mes.

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos  
**Cuestionario General**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

Página 3/3

**Nombre de entrevistado:**

Julio Ronaldo Higueros Cuellar

**Puesto:**

Gerente Financiero

**Objetivo:**

Detección de información general que influye en las políticas y procedimientos del Departamento de Créditos y Cobros.

No.	Pregunta	Respuesta			Observaciones
		Si	No	N/A	
14.	¿La estimación para cuentas incobrables se calcula apegado a la Ley de Actualización Tributaria Libro I Impuesto Sobre la Renta?	X			
15.	¿Existe colaboración entre el Departamento de Créditos y Cobros y Departamento de Contabilidad?	X			Los registros contables de los ingresos por cobranza y la facturación de ventas al crédito es realizada por el Departamento de Créditos y Cobros al ser los administradores de las cuentas por cobrar y como colaboración al Departamento de Contabilidad.

**Nombre de entrevistado:** Julio Ronaldo Higueros Cuellar

**Puesto:** Gerente Financiero

**Firma:**

**Hecho por:** Débora Esmeralda Contreras Vásquez

**Puesto:** Consultor Junior

**Firma:**

#### 4.7. Análisis de información

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
Departamento de Créditos y Cobros  
Elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos  
**Índice de Papeles de Trabajo**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

No.	Descripción	Ref.	Página
1.	Cédula narrativa entrevista a Jefe de Créditos y Cobros	A-1	81
2.	Cuestionario de Créditos y Cobros	A-2 1/3-1/3	82-84
3.	Prueba corroborativa: Factura de ventas al crédito emitida, revisada y autorizada	A-3	85
4.	Prueba Corroborativa: Entrega de informes	A-4	86
5.	Cédula narrativa entrevista a Analista y Gestor de Crédito	A-5	87
6.	Cuestionario de Créditos	A-6 1/2 -2/2	88-89
7.	Prueba Corroborativa: Revisión de expedientes de clientes	A-7	90
8.	Cédula narrativa entrevista a Analista de Cobros	A-8	91
9.	Cuestionario de Cobros	A-9 1/2-2/2	92-93
10.	Prueba Corroborativa: Programación semanal de asignación de rutas de cobro.	A-10	94
11.	Cédula narrativa entrevista a Gestor de Cobros	A-11	95
12.	Cuestionario de Gestión de Cobros	A-12	96
13.	Prueba Corroborativa: Ruta de cobros	A-13	97
14.	Cédula narrativa entrevista a Receptor	A-14	98
15.	Cuestionario de Facturación	A-15 1/2-2/2	99-100
16.	Prueba Corroborativa: Pedido dictado verbalmente por vendedor	A-16	101
17.	Prueba Corroborativa: Factura de ventas al crédito emitida, revisada y autorizada	A-17	102
18.	Prueba Corroborativa: Nota de crédito emitida.	A-18	103
19.	Cedula de Marcas	A-19	104

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
Departamento de Créditos y Cobros  
Elaboración de un Manual de Políticas y  
Procedimientos  
**Cédula Narrativa**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b> <b>A-1</b>			
Hecho por: <b>C.J. DECV</b>		Fecha: 16/01/2018	
Revisado por: <b>G.C. DC</b>		Fecha: 20/01/2018	

**Nombre de entrevistado:**

Marcela Torres de García

**Puesto:**

Jefe de Créditos y Cobros

En la entrevista realizada a la Sra. Marcela Torres de García indicó que actualmente cumple las funciones de realizar la autorización del otorgamiento de crédito, revisión de los reportes diarios de facturación al crédito y cobros.

Adicionalmente indica que buscan iniciar a realizar la determinación de periodo promedio de cobro de forma mensual, como indicador de la labor de cobranza. Menciona que es la responsable de trasladar la información generada por el departamento que sea de utilidad para el resto de la entidad ante los encargados de las demás áreas involucradas.

Es el encargado de los colaboradores que integran el Departamento de Créditos y Cobros integrado por un analista y gestor de crédito, un analista de cobros, dos cobradores que se les denominara gestores de cobros y un receptor. Se encarga de dirigir el departamento y revisar la labor del personal a su cargo.

Hace de nuestro conocimiento que no existe un documento que contenga la descripción de las actividades a realizar para cumplir con las funciones asignadas al departamento, ni de los lineamientos necesarios para cumplir las funciones.

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y  
 Procedimientos  
**Cuestionario de Créditos y Cobros**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b>	
<b>A-2 1/3</b>	
Hecho por: <b>C.J. DECV</b>	Fecha: 16/01/2018
Revisado por: <b>G.C. DC</b>	Fecha: 20/01/2018

**Nombre de entrevistado:**

Marcela Torres de García

**Puesto:**

Jefe de Créditos y Cobros

**Objetivo:**

Detección de información de créditos y cobros que influyen en las políticas y procedimientos del Departamento de Créditos y Cobros.

No.	Pregunta	Respuesta			Observaciones
		Si	No	N/A	
1.	¿Cuenta con un encargado específico para créditos?	X			Se cuenta con el Analista y Gestor de Créditos.
2.	¿Cuenta con un encargado específico para cobros?	X			El Analista de Cobros y Gestores de Cobros.
3.	¿Cuenta con un encargado específico de facturación?	X			El Receptor es quien emite las facturas.
4.	¿La persona que realiza el análisis crediticio es diferente a quien autoriza el crédito?	X			El Analista y Gestor de Créditos realiza el análisis y la coordinación de la autorización es por parte del Jefe de Créditos y Cobros.
5.	¿Existen políticas para la autorización de créditos?		X		Generalmente se autorizan de acuerdo con el límite de crédito al que aplica.
6.	¿Cuenta con lineamientos para la determinación de los límites de crédito?		X		Se realiza por criterio o relación con el cliente.
7.	¿Existe un formato para la autorización de créditos?		X		
8.	¿Existe un formato para la notificación a clientes de la resolución a su solicitud de crédito?		X		
9.	¿Existe un encargado del control de los cobros?	X			El Analista de Cobros coordina las rutas de cobros.
10.	¿Existe un encargado de realizar los cobros?	X			Los Gestores de Cobros son quienes hacen efectivo el cobro.

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y  
 Procedimientos  
**Cuestionario de Créditos y Cobros**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

PT A-2 2/3			
Hecho por: C.J. DECV	Fecha: 16/01/2018		
Revisado por: G.C. DC	Fecha: 20/01/2018		

**Nombre de entrevistado:**

Marcela Torres de García

**Puesto:**

Jefe de Créditos y Cobros

**Objetivo:**

Detección de información de créditos y cobros que influyen en las políticas y procedimientos del Departamento de Créditos y Cobros.

No.	Pregunta	Respuesta			Observaciones
		Si	No	N/A	
11.	¿Se cuenta con un procedimiento para el registro de la determinación de cuentas incobrables?		X		
12.	¿Se resguarda evidencia por escrito para dar de baja el rubro de cuentas incobrables?	X			Se incluye en el expediente del cliente.
13.	¿Se tiene algún control de las cuentas incobrables que posteriormente son saldadas por los clientes?		X		
14.	¿Tienen un abogado específico para casos de cuentas consideradas de difícil recuperación?		X		No se cuenta con un abogado que pertenezca a la organización, pero contratan el servicio externo cuando es necesario a una oficina de Cobro Jurídico.
15.	¿Se realizan conciliación de los saldos por cobrar del módulo de clientes contra contabilidad?		X		
16.	¿Se presenta periódicamente un reporte de antigüedad de saldos?	X			Se genera semanalmente para elaborar la programación de cobros.
17.	¿Se realiza periódicamente la determinación del período promedio de cobro?		X		No se realiza, pero se ha buscado iniciar con determinarlo como indicador de la labor de cobranza.

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y  
 Procedimientos  
**Cuestionario de Créditos y Cobros**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b> <b>A-2 3/3</b>		<b>FYA S.C.</b>
Hecho por: <b>C.J. DECV</b>	Fecha: 16/01/2018	
Revisado por: <b>G.C. DC</b>	Fecha: 20/01/2018	

**Nombre de entrevistado:**

Marcela Torres de García

**Puesto:**

Jefe de Créditos y Cobros

**Objetivo:**

Detección de información de créditos y cobros que influyen en las políticas y procedimientos del Departamento de Créditos y Cobros.

No.	Pregunta	Respuesta			Observaciones
		Si	No	N/A	
18.	¿Cuenta con un encargado de revisión de facturas emitidas?	X			Jefe de Créditos y Cobros realiza revisión.
19.	¿Existen acciones a considerar si se excede el límite de crédito al momento de facturar?	X			Receptor informa a Jefe de Créditos y Cobros para autorizar ampliación temporal de crédito realizando un acuerdo con Vendedor, Gerente de Ventas y Cliente.
20.	Si existen acciones cuando se excede el límite de crédito ¿se cumplen?	X			
23.	¿Presenta informes de las cuentas por cobrar periódicamente?	X			Mensualmente se entregan informes en la reunión mensual de entrega de resultados.
22.	¿Existen fechas establecidas para la presentación de informes?	X			Las fechas específicas las indica el Gerente Financiero entre los primeros diez días del mes.

**Nombre de entrevistado:** Marcela Torres de García

**Puesto:** Jefe de Créditos y Cobros

**Firma:** 

**Hecho por:** Débora E. Contreras Vásquez

**Puesto:** Consultor Junior

**Firma:** 

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y  
 Procedimientos  
**Prueba Corroborativa**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b>		<b>FYA S.C.</b>
<b>A-3</b>		
Hecho por:	<b>C.J. DECV</b>	Fecha: 16/01/2018
Revisado por:	<b>G.C. DC</b>	Fecha: 20/01/2018

Factura de ventas al crédito emitida, revisada y autorizada.

		<b>Soluciones Hidroneumáticas, S.A.</b> NIT:207207-6 6ta. Av. Zona 9, Guatemala Tel.: 2424-3112 Fax: 2809-6790 Correo: infor@soluhidro.com.gt	<b>FACTURA TT</b> SERIE "A" No.000290
		Fecha: 07/06/2017	
Nombre: <i>Técnicos en Construcción, S.A.</i>			
Dirección: <i>1 calle 10-33 Zona 10, Guatemala</i>		NIT: 98765-0	
Código cliente: 0014		Condición pago: <i>Crédito</i>	
CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR	
1	<i>BM-02 Bomba de 2.0 hp.</i>	Q.5,300.00	
1	<i>TH-08 Tanque hidroneumático 85 gal.</i>	Q.4,050.00	
TOTAL EN LETRAS: <i>Nueve mil trescientos cincuenta con 00/100</i>		TOTAL Q.	<b>9,350.00</b>
ORIGINAL: CLIENTE • AMARILLA: ENTREGA		SUJETO A PAGOS TRIMESTRALES	
AZUL: CONTABILIDAD • VERDE: ARCHIVO			
Imprenta, S.A. NIT:12345-6 Aut. Res. 2017-1-23456-7890 del 1 al 500 Serie A de fecha 04-01-2017			
Vence 04-01-2019			

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
Departamento de Créditos y Cobros  
Elaboración de un Manual de Políticas y  
Procedimientos  
**Prueba Corroborativa**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b> <b>A-4</b>			
Hecho por:	<b>C.J. DECV</b>	Fecha:	16/01/2018
Revisado por:	<b>G.C. DC</b>	Fecha:	20/01/2018

Entrega de informes.  
Verificación de fecha para entrega de informes de cuentas por cobrar.

Fecha reunión mensual entrega de resultados  Recibidos x  

---

**V**

☆  

Buen día,

Se le informa que la reunión mensual de entrega de resultados del mes de Septiembre 2017, se llevara a cabo el día martes 10 de Octubre de 2017, a las 8:30 horas.

Gracias por su atención.

Saludos,

Lic. Julio Ronaldo Higueros Cuellar  
Gerente Financiero   
Soluciones Hidroneumáticas, S.A.

---

Buen día Lic. Higueros,

Enterada, se tomará en cuenta la fecha para la preparación de la información.

Saludos,

Marcela Torres de García  
Jefe de Créditos y Cobros   
Soluciones Hidroneumáticas, S.A.



---

Haz clic aquí para [Responder](#) o para [Reenviar](#)

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
Departamento de Créditos y Cobros  
Elaboración de un Manual de Políticas y  
Procedimientos  
**Cédula Narrativa**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b> <b>A-5</b>			
Hecho por: <b>C.J. DECV</b>		Fecha: 17/01/2018	
Revisado por: <b>G.C. DC</b>		Fecha: 20/01/2018	

**Nombre de entrevistado:**

Ingrid Mendoza

**Puesto:**

Analista y Gestor de Crédito

En la entrevista realizada a la Srita. Ingrid Mendoza, indica que actualmente es la encargada de revisar las solicitudes de crédito presentadas por el área de ventas, de lo cual menciona que no existen lineamientos para el análisis a realizar de los datos presentados por el cliente, que realiza el análisis crediticio de acuerdo con su experiencia o según el cliente que se trate.

Asimismo, hace de nuestro conocimiento que no se encuentra estandarizada la documentación que debe presentar el cliente adjunta a la solicitud de crédito, por lo cual los expedientes se encuentran en alguno de los casos incompletos, otros no se archivan, por lo que considera que la estandarización y formalización de expedientes de otorgamiento de crédito es inexistente para cumplimiento del respaldo que permita la realización del cobro y control posterior.

Menciona que tiene la intención de crear expedientes con documentación actualizada de los clientes a quienes se les otorgo crédito sin llevar a cabo un procedimiento establecido en los años iniciales de la entidad.

No tiene bajo su cargo a ningún colaborador. Indica que la información obtenida por medio de su trabajo es utilizada por el Analista de Cobros al proporcionarle información actualizada de los clientes para la realización de su función de cobro.

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y  
 Procedimientos  
**Cuestionario de Créditos**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b>		
<b>A-6 1 /2</b>		
Hecho por:	<b>C.J. DECV</b>	Fecha: 17/01/2018
Revisado por:	<b>G.C. DC</b>	Fecha: 20/01/2018

**Nombre de entrevistado:**

Ingrid Mendoza

**Puesto:**

Analista y Gestor de Crédito

**Objetivo:**

Detección de información de créditos que influyen en las políticas y procedimientos del Departamento de Créditos y Cobros.

No.	Pregunta	Respuesta			Observaciones
		Si	No	N/A	
1.	¿Existe un encargado de presentar la solicitud de crédito?		X		Generalmente la presenta el vendedor.
2.	¿Cuenta con lineamientos que debe cumplir el cliente para solicitar crédito?		X		Se reciben solicitudes de compradores nuevos como antiguos.
3.	¿Se tienen establecidos los requisitos adicionales que debe presentar el cliente junto a la solicitud de crédito?		X		
4.	¿Se efectúa un análisis de los clientes para otorgarles crédito?	X			
5.	¿Existen lineamientos para el análisis crediticio?		X		Lo realiza según su experiencia o de acuerdo con el tipo de cliente.
6.	¿Existen formatos para presentar el análisis crediticio?		X		
7.	¿Existe una clasificación de clientes de acuerdo con su importancia?		X		
8.	¿El encargado de realizar el análisis crediticio es diferente al encargado de autorización del crédito?	X			Analista y Gestor de Créditos realiza análisis y revisión de documentación, Jefe de Créditos y Cobros coordina autorización.
9.	¿Existen políticas para la autorización de crédito?		X		

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y  
 Procedimientos  
**Cuestionario Créditos**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b> <b>A-6 2/2</b>		<b>FYA S.C.</b>
Hecho por: <b>C.J. DECV</b>	Fecha: 17/01/2018	
Revisado por: <b>G.C. DC</b>	Fecha: 20/01/2018	

**Nombre de entrevistado:**

Ingrid Mendoza

**Puesto:**

Analista y Gestor de Crédito

**Objetivo:**

Detección de información de créditos que influyen en las políticas y procedimientos del Departamento de Créditos y Cobros.

No.	Pregunta	Respuesta			Observaciones
		Si	No	N/A	
10.	Si existen tales políticas, ¿estas se cumplen?			X	
11.	¿Existe formatos para notificar al cliente la decisión de autorización del crédito?		X		
12.	¿Se elaboran expedientes con documentación del otorgamiento de crédito?	X			
13.	Si se elaboran expedientes, ¿existen requisitos que deben cumplirse para contar con documentación estandarizada?		X		Los expedientes se encuentran en alguno de los casos incompletos, y en ocasiones no se archivan.
14.	¿Existe un control que permita identificar los expedientes custodiados?		X		
15.	¿Los expedientes son custodiados en un lugar seguro?	X			Se encuentran dentro de un archivo con llave que únicamente tiene el Analista y Gestor de Créditos y el Jefe de Créditos y Cobros.
16.	¿Existe un procedimiento para la consulta los expedientes por parte de personas externas al departamento?		X		

**Nombre de entrevistado:** Ingrid Mendoza

**Puesto:** Analista y gestor de crédito

**Firma:** 

**Hecho por:** Débora E. Contreras Vásquez

**Puesto:** Consultor Junior

**Firma:** 

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y  
 Procedimientos  
**Prueba Corroborativa**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b> <b>A-7</b>			
Hecho por: <b>C.J. DECV</b>	Fecha: 17/01/2018		
Revisado por: <b>G.C. DC</b>	Fecha: 20/01/2018		

Revisión de expedientes de clientes

Expedientes de clientes solicitados:

No.	Código	Cliente	Expediente
1.	0009 <b>V</b>	Construcciones Hidráulicas, S.A.	<b>Ω</b> No <b>X</b>
2.	0017	Ferretools, S.A.	No <b>X</b>
3.	0036	Luis Paredes	Si <b>✓</b>
4.	0040	Aguas Térmicas, S.A.	Si <b>✓</b>
5.	0044	Pedro García	No <b>X</b>
6.	0058	Hidrosur, S.A.	Si <b>✓</b>
7.	0066	María Carlota Pérez Roca	No <b>X</b>
8.	0075	Técnicos Constructores, S.A.	Si <b>✓</b>
9.	0088	Carlos Martínez Monzón	Si <b>✓</b>
10.	0091	Centragua, S.A.	Si <b>✓</b>

Documentación contenida en expedientes:

No.	Código	Cliente	Solicitud	RTU	DPI	Recibo
1.	0036 <b>V</b>	Lis Paredes <b>Ω</b>	No <b>X</b>	Si <b>✓</b>	Si <b>✓</b>	No <b>X</b>
2.	0040	Aguas Térmicas, S.A.	No <b>X</b>	Si	No <b>X</b>	No <b>X</b>
3.	0058	Hidrosur, S.A.	Si <b>✓</b>	Si	No <b>X</b>	Si <b>✓</b>
4.	0075	Técnicos Constructores, S.A.	Si <b>✓</b>	Si	No <b>X</b>	Si <b>✓</b>
5.	0088	Carlos Martínez Monzón	No <b>X</b>	Si	Si <b>✓</b>	Si <b>✓</b>
6.	0091	Centragua, S.A.	Si <b>✓</b>	Si	Si <b>✓</b>	Si <b>✓</b>

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
Departamento de Créditos y Cobros  
Elaboración de un Manual de Políticas y  
Procedimientos  
**Cédula Narrativa**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b> <b>A-8</b>			
Hecho por: <b>C.J. DECV</b>		Fecha: 18/01/2018	
Revisado por: <b>G.C. DC</b>		Fecha: 23/01/2018	

**Nombre de entrevistado:**

Marcos Luna

**Puesto:**

Analista de Cobros

Según la entrevista realizada al Sr. Marcos Luna, indica que se encarga de comunicarse con los clientes para confirmar el pago de facturas vencidas, realizar el registro de los cobros realizados aplicándolos a los clientes respectivos y elaborar las rutas de los cobros que realizaran los gestores de cobros.

Se encarga de ser el contacto directo con la oficina de cobro jurídico que presta dicho servicio a la empresa en casos de clientes de difícil recuperación.

Indica no tener seguridad en cuanto si los dos Gestores de Cobros son personal a su cargo, ya que no conoce con claridad sus funciones de supervisión y coordinación del trabajo realizado por ellos, sino que lo hace directamente el Jefe de Créditos y Cobros, quien se encarga de indicarles las rutas de cobros diarias elaboradas por el analista.

Asimismo, es al Jefe de Créditos y Cobros a quien los Gestores de Cobros entregan la documentación de liquidación y no directamente al Analista de Cobros quien es el encargado de revisión y aplicación de los registros de cobros.

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y  
 Procedimientos  
**Cuestionario de Cobros**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b>	
<b>A-9 1 /2</b>	
Hecho por: <b>C.J. DECV</b>	Fecha: 18/01/2018
Revisado por: <b>G.C. DC</b>	Fecha: 23/01/2018

**Nombre de entrevistado:**

Marcos Luna

**Puesto:**

Analista de Cobros

**Objetivo:**

Detección de información sobre la administración de cobros que influyen en las políticas y procedimientos del Departamento de Créditos y Cobros.

No.	Pregunta	Respuesta			Observaciones
		Si	No	N/A	
1.	¿Existen políticas para la labor de cobro?		X		
2.	Si existen tales políticas, ¿estas se cumplen?			X	
3.	¿Se cuenta con medios de pagos definidos para aceptar cobros?	X			Se acepta el pago en efectivo, cheque, transferencia bancaria, depósito bancario, tarjeta de crédito y tarjeta de débito.
4.	¿Se cuenta con acciones a realizar frente al origen de cheques rechazados?		X		Únicamente se aplica un recargo del Q.75.00 por gastos administrativos.
5.	¿Se lleva un control de los documentos que generan las cuentas por cobrar?	X			Se ordenan las facturas para cobro de acuerdo con la fecha de vencimiento y agrupadas por cliente.
6.	¿Se tienen un registro que indique la fecha de vencimiento de documentos para evitar el vencimiento de estos?	X			El reporte de antigüedad de saldos generado desde el módulo de clientes.
7.	¿Se realizan llamadas telefónicas para confirmar el pago de facturas?	X			
8.	¿Se envía notificación de saldos a clientes morosos?	X			
9.	¿Existe acciones a seguir en caso la morosidad de un cliente persista?	X			Se suspende el crédito y las ventas al cliente, en última instancia se solicita el servicio externo de Cobro Jurídico.

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y  
 Procedimientos  
**Cuestionario de Cobros**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b> <b>A-9 2/2</b>			
Hecho por: <b>C.J. DECV</b>	Fecha: 18/01/2018		
Revisado por: <b>G.C. DC</b>	Fecha: 23/01/2018		

**Nombre de entrevistado:**

Marcos Luna

**Puesto:**

Analista de Cobros

**Objetivo:**

Detección de información sobre la administración de cobros que influyen en las políticas y procedimientos del Departamento de Créditos y Cobros.

No.	Pregunta	Respuesta			Observaciones
		Si	No	N/A	
10.	¿Se envían estados de cuenta a los clientes mensualmente?		X		Se envían cuando se considera necesario.
11.	¿Se revisa la documentación por cobros efectuados?	X			
12.	¿Se tienen instrucciones de confirmar con el encargado de cobros de forma directa los saldos de las cuentas por cobrar?		X		
13.	¿Existe un formato para la asignación de rutas de cobro?	X			
14.	¿Existe un formato para la elaboración de liquidación de documentos de cobros?	X			Se realiza en el mismo formato de rutas de cobros.
15.	¿Se coordina periódicamente la asignación de rutas de cobro?	X			Semanalmente elabora una programación de cobros de acuerdo con el reporte de antigüedad de saldos.

**Nombre de entrevistado:** Marcos Luna

**Puesto:** Analista de Cobros

**Firma:** 

**Hecho por:** Débora E. Contreras Vásquez

**Puesto:** Consultor Junior

**Firma:** 

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y  
 Procedimientos  
**Prueba Corroborativa**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b>	
<b>A-10</b>	
Hecho por: <b>C.J. DECV</b>	Fecha: 18/01/2018
Revisado por: <b>G.C. DC</b>	Fecha: 23/01/2018

Programación semanal de asignación de rutas de cobro.

Sistema Operativo							Página 1 de 8	
Módulo de clientes								
Antigüedad de Saldos ✓								
Al 20 de junio de 2017								
TIPO	FECHA	Número	0-30	31-60	61-90	91-120	121 A MÁS	
<b>0017 Ferretools, S.A. © Sección Z.9 V 7 av. 6.78 Zona 9 Guatemala</b>								
FC	15/04/2017	A-210			3,800.00			
FC	15/04/2017	A-211			2,421.00			
<b>Total</b>					<b>6,221.00</b>			
<b>0021 Juan López © Sección Z.4 V 12 calle 3-23 Zona 4 Guatemala</b>								
FC	09/05/2017	A-231		5,600.00				
<b>Total</b>				<b>5,600.00</b>				
<b>0034 Carlos Mendoza Sección Z.1 3 calle 5-55 Zona 1 Guatemala</b>								
FC	27/05/2017	A-270	8,120.00					
FC	27/05/2017	A-272	1,980.00					
<b>Total</b>			<b>10,100.00</b>					
<b>0036 Luis Paredes © Sección Z.9 V 4 calle 2-24 Zona 9 Guatemala</b>								
FC	08/05/2017	A-224		2,800.00				
<b>Total</b>				<b>2,800.00</b>				
<b>0040 Fuente Agua Dulce, S.A. Sección Z.16 3 av. 1-11 Zona 16 Guatemala</b>								
FC	11/05/2017	A-246		3,000.00				
FC	11/05/2017	A-247		1,560.00				
FC	15/05/2017	A-255		2,550.00				
<b>Total</b>				<b>7,110.00</b>				
							Generado por usuario: <i>MLuna</i>	

Cotejado contra ruta de cobro

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
Departamento de Créditos y Cobros  
Elaboración de un Manual de Políticas y  
Procedimientos  
**Cédula Narrativa**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b> <b>A-11</b>		
Hecho por: <b>C.J. DECV</b>	Fecha: 19/01/2018	
Revisado por: <b>G.C. DC</b>	Fecha: 23/01/2018	

**Nombre de entrevistado:**

Carlos Guerra

**Puesto:**

Gestor de Cobros

De acuerdo con la entrevista realizada al Sr. Carlos Guerra hace de nuestro conocimiento que su trabajo consiste en movilizarse hacia los domicilios indicados por los clientes para efectuar el pago de facturas.

Asimismo, que se encarga de emitir los recibos de caja por los pagos recibidos y de realizar el depósito bancario respectivo de los cobros diarios según el medio de pago: efectivo y cheques.

Indica que cuando el cliente no realiza el pago total correspondiente a las facturas vencidas, él se encarga de colocar dicha observación en su liquidación de documentos, pero que se facilitaría su trabajo con la existencia de un documento para notificarle al cliente y quede constancia que se realizó la visita de cobro más no se efectuó el mismo parcial o totalmente.

Considera que su jefe inmediato es el Jefe de Créditos y Cobros, pero suele recibir instrucciones del Jefe de Créditos y Cobros como del Analista de Cobros.

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y  
 Procedimientos  
**Cuestionario de Gestión de Cobros**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b> <b>A-12</b>			
Hecho por: <b>C.J. DECV</b>	Fecha: 19/01/2018		
Revisado por: <b>G.C. DC</b>	Fecha: 23/01/2018		

**Nombre de entrevistado:**

Carlos Guerra

**Puesto:**

Gestor de Cobros

**Objetivo:**

Detección de información de la gestión de cobros que influyen en las políticas y procedimientos del Departamento de Créditos y Cobros.

No.	Pregunta	Respuesta			Observaciones
		Si	No	N/A	
1.	¿Se planifica la gestión de cobro?	X			Recibe una ruta de cobro diaria.
2.	¿El encargado de realizar la coordinación de cobros es la misma que la ejecuta?		X		La programación de cobros es realizada por el Analista de Cobros y la ejecución es realizada por el Gestor de Cobros.
3.	¿Los recibos de caja son emitidos al momento de recibir el pago?	X			
4.	¿Existe un documento que permita respaldar el no pago del cliente al momento de la visita?		X		
5.	¿Se elabora una liquidación de la labor de cobro ejecutada diariamente?	X			Se elabora en la ruta de cobros incluyendo la documentación emitida en el día.
6.	¿Existen lineamientos en cuanto a la documentación que debe contener la liquidación de cobros?		X		Se presenta ruta de cobros, depósito bancario de cobros en efectivo, recibos de caja emitidos y cheques.

**Nombre de entrevistado:** Carlos Guerra

**Puesto:** Gestor de Cobros

**Firma:** 

**Hecho por:** Débora E. Contreras Vásquez

**Puesto:** Consultor Junior

**Firma:** 

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y  
 Procedimientos  
**Prueba Corroborativa**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b> <b>A-13</b>		<b>FYA S.C.</b>	
Hecho por: <b>C.J. DECV</b>	Fecha: 19/01/2018	Revisado por: <b>G.C. DC</b>	Fecha: 23/01/2018

Ruta de cobros.

 <b>RUTA DE COBROS</b>						Hoja No. <u>1</u> de <u>1</u> ✓
Gestor de cobros: <i>Carlos Guerra</i> ✓				Semana No.: X		Fecha 24 / Junio /2017 ✓
Ruta: <i>Zona 4,9 y 10</i> ✓						
No	Código	Cliente	No. Documento	Tipo	Sección	Observaciones
1.	0021	Juan López	A-231 © Ω	FACT	Z.4 ©	Recibo 834 Ω
2.	0058	Hidrosur, S.A.	A-242	FACT	Z.4	Recibo 835 Ω
3.	0058	Hidrosur, S.A.	A-244	FACT	Z.4	Recibo 835 Ω
4.	0058	Hidrosur, S.A.	A-253	FACT	Z.4	Recibo 835 Ω
5.	0017	Ferretools, S.A.	A-210 ©	FACT	Z.9 ©	No pagó
6.	0017	Ferretools, S.A.	A-211 ©	FACT	Z.9 ©	No pagó
7.	0036	Luis Paredes	A-224 ©	FACT	Z.9 ©	Recibo 836 Ω
8.	0044	Pedro García	A-228	FACT	Z.9	Recibo 838.Ω
9.	0091	Centragua, S.A.	A-245	FACT	Z.10	Recibo 839 Ω
10.	0091	Centragua, S.A.	A-246	FACT	Z.10	Recibo 840 Ω
11.	0083	Hector Milla	A-220	FACT	Z.10	No pagó
12.	0028	Discon, S.A.	A-233	FACT	Z.10	Recibo 841 Ω
13.	0028	Discon, S.A.	A-257	FACT	Z.10	Recibo 841 Ω
14.						
15.						
16.						Recibo 837 fue
17.						Anulado. Ω
18.						
19.						
20.						
Realizado por: <i>Marcos Luna</i> ≠		Recibido por: <i>Carlos Guerra</i> ≠		Recepción liquidación: <i>Marcela Torres</i> ≠		
Fecha: 23/06/2017		Fecha: 24/06/2017		Fecha: 24/06/2017		

Cotejado contra antigüedad de saldos

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
Departamento de Créditos y Cobros  
Elaboración de un Manual de Políticas y  
Procedimientos  
**Cédula Narrativa**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b> <b>A-14</b>			
Hecho por: <b>C.J. DECV</b>		Fecha: 20/01/2018	
Revisado por: <b>G.C. DC</b>		Fecha: 23/01/2018	

**Nombre de entrevistado:**

Ana Calderón

**Puesto:**

Receptor

En la entrevista realizada a la Srta. Ana Calderón, indica que su principal función es la emisión de facturas, asimismo colabora con el departamento de ventas recibiendo los cobros por facturación de ventas al contado las cuales son de menor incidencia.

Debido a que su trabajo involucra tener comunicación directa con el Departamento de Ventas menciona que existe una alta incidencia de anulación de facturas por datos proporcionados incorrectamente por el área de ventas, al no existir un documento que respalde el pedido a facturar.

Indica que entrega al Jefe de Créditos y Cobros un reporte de la facturación realizada, y se encarga de realizar el archivo de las facturas emitidas.

Colabora con el Departamento de Contabilidad en el registro contable de las ventas realizadas con base en la facturación.

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y  
 Procedimientos  
**Cuestionario de Facturación**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b>		
<b>A-15 1/2</b>		
Hecho por: <b>C.J. DECV</b>	Fecha: 20/01/2018	
Revisado por: <b>G.C. DC</b>	Fecha: 23/01/2018	

**Nombre de entrevistado:**

Ana Calderón

**Puesto:**

Receptor

**Objetivo:**

Detección de información de facturación que influyen en las políticas y procedimientos del Departamento de Créditos y Cobros.

No.	Pregunta	Respuesta			Observaciones
		Si	No	N/A	
1.	¿Existen políticas establecidas con respecto a la facturación de ventas de mercaderías al crédito?		X		
2.	Si existen tales políticas, ¿estas se cumplen?			X	
3.	¿Se cuenta con un formato de solicitud de facturación?		X		Las solicitudes se reciben de forma verbal.
4.	¿Las solicitudes de facturación deben ser autorizadas por un encargado de ventas?			X	Las solicitudes son dictadas por personal de ventas.
5.	¿Las solicitudes de facturación son emitidas por una sola persona o departamento?			X	
6.	¿Se facturan las ventas el mismo día que se dicta la solicitud de facturación?	X			
7.	¿Existen acciones a considerar si se excede el límite de crédito al momento de facturar?	X			Cuando se de dicha situación se informa a Jefe de Créditos y Cobros para que autorice una ampliación de crédito temporal.
8.	Si existen acciones cuando se excede el límite de crédito ¿se cumplen?	X			
9.	¿Existen un encargado de revisar y autorizar la facturación realizada?	X			El Jefe de Créditos y Cobros.

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y  
 Procedimientos  
**Cuestionario de Facturación**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b> <b>A-15 2/2</b>		<b>FYA S.C.</b>	
Hecho por: <b>C.J. DECV</b>	Fecha: 20/01/2018		
Revisado por: <b>G.C. DC</b>	Fecha: 23/01/2018		

**Nombre de entrevistado:**

Ana Calderón

**Puesto:**

Receptor

**Objetivo:**

Detección de información de facturación que influyen en las políticas y procedimientos del Departamento de Créditos y Cobros.

No.	Pregunta	Respuesta			Observaciones
		Si	No	N/A	
10	Si se revisa la facturación ¿Existen acciones a considerar cuando es incorrecta?	X			El Jefe de Créditos y Cobro anula la factura en el sistema cuando es el mismo día de facturación, cuando ya ha pasado un día en adelante se debe solicitar la anulación a Contabilidad para emisión de Nota de Crédito indicando el motivo del error.
11.	¿Existe un formato para solicitar la anulación de facturas?		X		Se solicita de forma verbal o por correo electrónico.

**Nombre de entrevistado:** Ana Calderón

**Puesto:** Receptor

**Firma:** 

**Hecho por:** Débora E. Contreras Vásquez

**Puesto:** Consultor Junior

**Firma:** 

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
Departamento de Créditos y Cobros  
Elaboración de un Manual de Políticas y  
Procedimientos  
**Prueba Corroborativa**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b> <b>A-16</b>		<b>FYA</b> S.C.	
Hecho por: <b>C.J. DECV</b>		Fecha: 20/01/2018	
Revisado por: <b>G.C. DC</b>		Fecha: 23/01/2018	

Pedido dictado verbalmente por vendedor.



Cotejado contra factura emitida.



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y  
 Procedimientos  
**Prueba Corroborativa**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b> <b>A-18</b>		<b>FYA</b> S.C.	
Hecho por: <b>C.J. DECV</b>	Fecha: 20/01/2018		
Revisado por: <b>G.C. DC</b>	Fecha: 23/01/2018		

Nota de crédito emitida.

La nota de crédito fue emitida por el Departamento de Contabilidad, debido a que la factura es de dos días previos, por lo que la anulación corresponde por medio de nota de crédito.

<b>Soluciones Hidroneumáticas, S.A.</b>		<b>NOTA DE CREDITO</b> <b>TT</b>
 NIT:207207-6 6ta. Av. Zona 9, Guatemala Tel.: 2424-3112 Fax: 2809-6790		SERIE "C" No.000039
Correo: infor@soluhidro.com.gt		Fecha: 05/08/2017
Nombre: Agua Limpia, S.A. © ✓		
Dirección: 3 Av. 02-30 Zona 1, Retalhuleu		NIT: 90909-5 © ✓
Motivo: Error fact ✓	Factura: A-000355 © ✓	Fecha fact: 03/08/2017 ✓
CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR
3 © 1 1 1	TH-01 Tanque hidroneumático 19 gal. © TH-03 Tanque hidroneumático 35 gal. TH-05 Tanque hidroneumático 50 gal. BM-01 Bomba flotec de 1 hp.	Q.4,620.00 © Q.2,580.00 Q.3,350.00 Q.3,650.00
Observaciones: Se facturó BM-01 Bomba flotec de 1 hp. Vendedor dicto código incorrecto, por referirse a BM-1.5 Bomba flotec de 1.5 hp.		
		
TOTAL EN LETRAS Catorce mil doscientos con 00/100		<b>TOTAL Q.</b> 14,200.00 © ✓
ORIGINAL: CLIENTE • AZUL: CONTABILIDAD • VERDE: ARCHIVO Imprenta, S.A. NIT:12345-6 Aut. Res. 2017-1-23456-7890 del 1 al 500 Serie C de fecha 04-01-2017 Vence 04-01-2019		

Cotejado contra factura

SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobros  
 Elaboración de un Manual de Políticas y  
 Procedimientos  
**Cédula de Marcas**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b>		
<b>A-19</b>		
Hecho por:	<b>C.J. DECV</b>	Fecha: 16/01/2018
Revisado por:	<b>G.C. DC</b>	Fecha: 20/01/2018

No.	Significado	Símbolo
1.	Verificado	<b>V</b>
2.	Requisito cumplido	√
3.	Requisito incumplido	<b>X</b>
4.	Observado físicamente	<b>Ω</b>
5.	Corroboración de autorización	<b>A</b>
6.	Comparado contra Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92 y sus reformas, Reglamento del Acuerdo Gubernativo No. 5-2013	<b>Π</b>
7.	Cotejado contra documento relacionado	©

**4.8. Elaboración del manual de procedimientos para el departamento de créditos y cobros**



Soluciones Hidroneumáticas, S.A.  
Departamento de Créditos y Cobros

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
CRÉDITOS Y COBROS**

Guatemala, febrero 2018

## ÍNDICE

Introducción	1
Objetivo del manual	2
Organización del departamento de créditos y cobros	3
Simbología para flujogramas	4
<b>CRC-001: Procedimientos de Autorización y Otorgamiento de Crédito</b>	
Propósito del procedimiento	5
Alcance	5
Responsables	5
Definiciones	5
Políticas	6
<b>Procedimientos:</b>	
CRC-001.01. Autorización y otorgamiento de crédito	9
CRC-001.02. Análisis crediticio para autorización de créditos	13
CRC-001.03. Archivo y manejo de expedientes considerando la privacidad de información	17
<b>CRC-002: Procedimientos de Facturación al Crédito</b>	
Propósito del procedimiento	20
Alcance	20
Responsables	20
Definiciones	20
Políticas	21

<b>Procedimientos:</b>	
CRC-002.01. Facturación al crédito	23
CRC-002.02. Emisión de notas de crédito por devolución	27
CRC-002.03. Emisión de notas de crédito por descuento	31
CRC-002.04. Anulación de facturas por incorrección	34
<b>CRC-003: Procedimientos de Cobro</b>	
Propósito del procedimiento	37
Alcance	37
Responsables	37
Definiciones	37
Políticas	38
<b>Procedimientos:</b>	
CRC-003.01. Gestión de cobro	41
CRC-003.02. Emisión de recibos por depósitos bancarios o transferencias	46
CRC-003.03. Gestión de cheques rechazados	48
CRC-003.04. Envío de estados de cuenta a clientes	51
CRC-003.05. Recuperación de cuentas morosas	52
CRC-003.06. Recuperación de activos facturados	56
<b>CRC-004: Procedimientos de Registro y Contabilización de Ingresos y Facturación</b>	
Propósito del procedimiento	57
Alcance	57
Responsables	57
Definiciones	57

Políticas	58
<b>Procedimientos:</b>	
CRC-004.01. Registro y contabilización de ingresos por cobranza	59
CRC-004.02. Registro y contabilización de facturación (Ventas al Crédito)	62
<b>CRC-005: Procedimientos de Vigilancia de Cuentas por Cobrar</b>	
Propósito del procedimiento	64
Alcance	64
Responsables	64
Definiciones	64
Políticas	65
<b>Procedimientos:</b>	
CRC-005.01. Conciliación de cuentas por cobrar del módulo clientes contra registro contable	66
CRC-005.02. Determinación del período promedio de cobro	69
CRC-005.03. Determinación de cuentas incobrables	71
CRC-005.04. Informe de cuentas por cobrar a gerencia	76
<b>CRC-006: Procedimientos de Determinación del Presupuesto para el Departamento de Créditos y Cobros</b>	
Propósito del procedimiento	79
Alcance	79
Responsables	79

# Soluciones Hidroneumática



Definiciones	79
Políticas	80
<b>Procedimientos:</b>	
CRC-006 Determinación del presupuesto	81
Formatos	84

	<p>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</p> <p><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>Departamento de Créditos y Cobros</p>	17/02/2018
		Versión 1
		Página 1 de 106

## INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Políticas y Procedimientos, tiene como finalidad normar y estandarizar las actividades que se realizan en el Departamento de Créditos y Cobros de la empresa Soluciones Hidroneumáticas, S.A., así como servir de guía tanto para el personal que labora actualmente en dicho departamento, como para las personas que se incorporen al equipo de trabajo en el futuro.

El motivo de la realización del manual es que Soluciones Hidroneumáticas, S.A., se encuentra en una etapa de crecimiento comercial aunado a que actualmente carece de un Manual de Políticas y Procedimientos para la realización de sus actividades.

Las políticas y procedimientos desarrollados en el presente manual son resultado de la información obtenida del personal involucrado en la realización de las actividades.

Contiene información concerniente al objetivo del manual, el desarrollo de los procedimientos indicando su propósito, alcance, responsables, definiciones y método de trabajo que implica las políticas, descripción de actividades, diagrama de flujo, culminando con los formatos.

Es importante mencionar que el presente manual es propiedad de la empresa Soluciones Hidroneumáticas, S.A., y los procedimientos establecidos son de aplicación para el personal que labora dentro del Departamento de Créditos y Cobros.

	<p>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</p> <p><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>Departamento de Créditos y Cobros</p>	17/02/2018
		Versión 1
		Página 2 de 106

## **OBJETIVO DEL MANUAL**

El objetivo general es establecer los lineamientos a seguir por el personal del departamento de créditos y cobros para asegurar la eficiente y oportuna realización de las actividades asignadas.

Asimismo, busca específicamente:

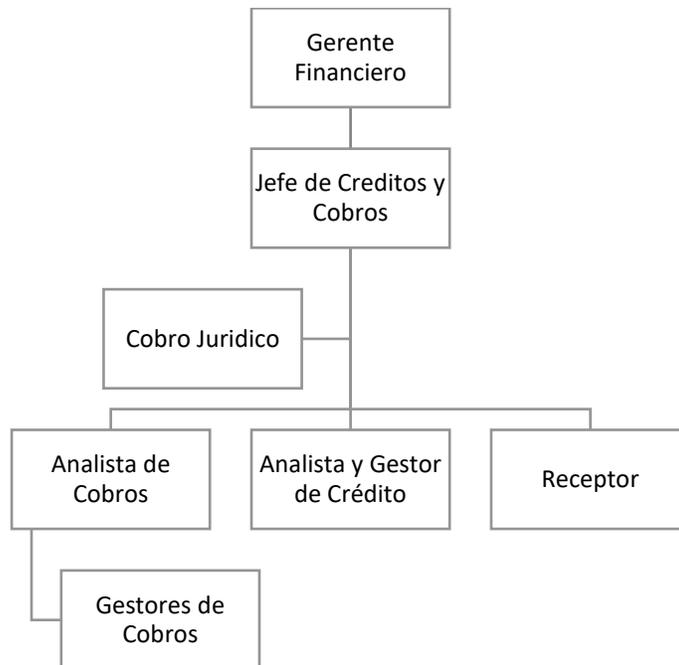
Documentar y mejorar los procedimientos existentes en función de las necesidades del personal y la empresa.

Dotar al trabajador de guías y procedimientos que faciliten el desempeño de todas y cada una de sus actividades.

	SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A. <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 3 de 106

## ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS

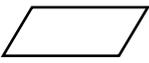
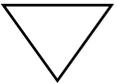
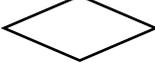
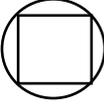
El Departamento de Créditos y Cobros de la empresa Soluciones Hidroneumáticas, S.A., se encuentra estructuralmente organizado de la siguiente manera:



	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 4 de 106

## SIMBOLOGIA PARA FLUJOGRAMAS

Nomenclatura ANSI utilizada en la elaboración de flujogramas.

Símbolo	Significado	Utilización
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector de Página	Conexión o enlace con otra hoja diferente.
	Operación y origen (Actividades combinadas)	Las actividades combinadas se dan cuando se simplifican dos actividades en un solo paso. Este caso, esta actividad indica que se inicia el proceso a través de la actividad que implica una operación.
	Inspección y Operación (Actividades combinadas)	Este caso, indica que el fin principal es efectuar una operación, durante la cual puede efectuarse alguna inspección.

	<p>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</p> <p><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>Departamento de Créditos y Cobros</p>	<b>CRC-001</b>
		Versión 1
		Página 5 de 106

## CRC-001 PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIÓN Y OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

### **Propósito del procedimiento**

Establecer un procedimiento que proporcione los lineamientos para una adecuada autorización y otorgamiento de crédito a clientes nuevos y actuales que soliciten la apertura de crédito.

### **Alcance**

Este procedimiento involucra al área comercial y de créditos por lo que debe ser aplicado por todo vendedor, gerente de ventas, jefatura de créditos y cobros, y analista y gestor de créditos, ya que contiene los procedimientos aplicables para el crédito de la empresa Soluciones Hidroneumáticas, S.A.

### **Responsables**

El Vendedor y Gerente de Ventas son los encargados de trasladar la papelería de solicitud de crédito, el Analista y Gestor de Créditos quien es responsable de la revisión y verificación de la solicitud. El Jefe de Crédito y Cobros es el responsable de la autorización. El Gerente Financiero participa en la autorización de créditos y es quien solicite expedientes para consulta.

### **Definiciones**

Cliente: Persona física o jurídica que adquiere productos o servicios de una empresa o profesional y cuya relación puede tanto repetirse regularmente como acontecer de forma ocasional.

Cliente activo: Persona que demuestra una relación comercial viva con la empresa al realizar nuevas transacciones recientemente.

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	<b>CRC-001</b>
		Versión 1
		Página 6 de 106

**Cliente antiguo:** Persona que lleva manteniendo relaciones comerciales con una empresa durante un espacio de tiempo prolongado y destacado respecto al conjunto de clientes actuales de la empresa.

**Cliente interno:** Persona o grupo de personas que formando parte del equipo de trabajo, adquieren los productos o servicios de la propia empresa.

**Crédito:** Es considerado una forma de financiamiento para el cliente y un derecho para la empresa que utiliza esta modalidad de venta.

**Solicitud de Crédito.** Formulario que contiene los datos generales de una persona individual o jurídica, para lo cual se solicita un crédito a una empresa.

### Políticas

Para la presentación de solicitud de crédito el cliente deberá tener como mínimo cuatro meses con un buen movimiento de compras y que durante ese periodo pagará de contado ó protegido (Cheque posfechado).

Con base en el promedio de compras de cuatro meses de relación comercial, se establece el límite del monto de crédito al que aplicara el cliente, por lo que la aprobación del crédito comercial en Sistemas Hidroneumáticos, S.A. estará regida por los siguientes lineamientos:

Monto de crédito (Q)	Firmas de autorización			
	Jefe créditos y cobros	Gerente de Ventas	Gerente Financiero	Gerente General
5,000 - 10,000	X	X		
10,001 - 20,000		X	X	
20,001 - 35,000		X	X	X
< 35,000			X	X

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	<b>CRC-001</b>
		Versión 1
		Página 7 de 106

El vendedor solicitará al cliente adicionalmente de la Solicitud de Crédito (debidamente elaborada) que entregue los siguientes documentos:

<b>Persona individual</b>	<b>Persona jurídica</b>
Fotocopia de DPI. RTU actualizado. Copia de comprobante de domicilio. Estados de cuenta bancarios (Carátula de los últimos tres meses).	Fotocopia de DPI del representante legal. Nombramiento de representante legal. RTU actualizado. Solvencia fiscal. Acta de constitución de sociedad. Patente de sociedad. Patente de comercio. Estados financieros con una antigüedad no mayor a tres meses. Estados de cuenta bancarios de los últimos tres meses.

La metodología por seguir para la evaluación de una solicitud de crédito se llevará a cabo con base en los siguientes criterios:

1. Referencias comerciales y financieras.
2. Finanzas.
3. Historia. (inicios de la empresa)
4. Antecedentes del representante legal y/o del propietario.
5. Actividad General.
6. Domicilio. (Fotos y referencias de calles)

Deberá realizarse un listado detallado de expedientes archivados indicando la fecha en la que fueron incluidos.

Únicamente el personal del Departamento de Créditos y Cobros tendrá acceso al archivo de expedientes que se encuentra bajo llave.

	<p>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</p> <p><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>Departamento de Créditos y Cobros</p>	<b>CRC-001</b>
		Versión 1
		Página 8 de 106

Las llaves estarán a cargo del Analista y Gestor de Créditos y el Jefe de Créditos y Cobros poseerá una copia.

Los expedientes pueden ser consultados por medio de solicitud del Gerente Financiero, quien deberá expresar por medio de correo electrónico al Jefe de Créditos y Cobros, el motivo por el cual necesita el expediente del cliente.

Los expedientes podrán ser revisados o consultados dentro del Departamento de Créditos y Cobros en presencia del Analista y Gestor de Créditos, en su ausencia deberá estar presente el Jefe de Créditos y Cobros.



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-001.01.**

Versión 1

Página 9 de 106

Procedimiento:  
**AUTORIZACIÓN Y OTORGAMIENTO DE CRÉDITO**

Área Responsable:  
 Análisis y Gestión de Créditos

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables				
			Vendedor	Analista y Gestor de Crédito	Jefe de Créditos y Cobros	Gerente de Ventas	Gerente Financiero
1.	Cuando el cliente cumpla como mínimo con 4 meses de buen movimiento de compras para definir un límite de crédito, el vendedor, debe gestionar de que el cliente llene el Formulario de Solicitud de Crédito se deben llenar y firmarlos de aceptado por el cliente respectivamente.	FCRC-01 Formulario de Solicitud de Crédito					
2.	El vendedor que tramita la solicitud de crédito entrega al departamento de créditos y cobros los registros totalmente llenos, con la documentación requerida y sus comentarios descritos en el formato de comentarios sobre cliente nuevo.	FCRC-02 Formato de comentarios sobre cliente nuevo					
3,	El analista y gestor de créditos revisa el expediente para confirmar que la papelería solicitada este completa al igual que la solicitud de crédito, debidamente firmada y sellada.						



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-001.01.**

Versión 1

Página 10 de 106

Procedimiento:  
**AUTORIZACIÓN Y OTORGAMIENTO DE CRÉDITO**

Área Responsable:  
 Análisis y Gestión de Créditos

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables					
			Vendedor	Analista y Gestor de Crédito	Jefe de Créditos y Cobros	Gerente de Ventas	Gerente Financiero	
4.	En caso no se cumpla con el total de la documentación solicitada, se rechaza la solicitud regresándola al Vendedor para que complete los requisitos e iniciar el proceso de análisis.			<pre> graph TD     Start((2)) --&gt; Decide{Decide}     Decide -- No --&gt; Corrige[Corrige]     Decide -- Si --&gt; Analiza[Analiza]     Analiza --&gt; Traslada[Traslada]     Traslada --&gt; Recibe[Recibe]     Recibe --&gt; End((1))           </pre>				
5.	El analista y gestor de créditos asignado se encargará de hacer el respectivo estudio para su aprobación. (Ver procedimiento CRC-001.02.)	FCRC-03 Análisis crediticio para autorización de crédito						
6.	Traslada al Jefe de Créditos y Cobros la información necesaria para los encargados de autorización de acuerdo con lo establecido en la política de aprobación de crédito.							



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-001.01.**

Versión 1

Página 11 de 106

Procedimiento:  
**AUTORIZACIÓN Y OTORGAMIENTO DE CRÉDITO**

Área Responsable:  
 Análisis y Gestión de Créditos

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables				
			Vendedor	Analista y Gestor de Crédito	Jefe de Créditos y Cobros	Gerente de Ventas	Gerente Financiero
7.	Para créditos con montos superiores a Q.35,000.00 o casos especiales presentará la solicitud de crédito ante el Gerente Financiero, quien junto al Gerente General establecerán si se debe o no, aceptar el ingreso del nuevo cliente y su crédito						
8.	El analista y gestor de créditos se encargará de notificar cuando corresponda la no aceptación de la solicitud de crédito, utilizando el formato de rechazo de créditos al colaborador que solicitó la apertura de la cuenta y a la Gerencia respectiva	FCRC-04 Formato de rechazo de créditos					
9.	En casos especiales, y con el aporte de nuevos argumentos, la Gerencia de Ventas puede solicitar la revisión de decisiones tomadas por el Departamento de Créditos y Cobros.						



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-001.01.**

Versión 1

Página 12 de 106

Procedimiento:  
**AUTORIZACIÓN Y OTORGAMIENTO DE CRÉDITO**

Área Responsable:  
 Análisis y Gestión de Créditos

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables				
			Vendedor	Analista y Gestor de Crédito	Jefe de Créditos y Cobros	Gerente de Ventas	Gerente Financiero
10.	Una vez aprobada la apertura de la cuenta, el Analista y Gestor de Créditos entrega al Gerente de Ventas la Carta estándar para otorgamiento de crédito a clientes para que ingrese los datos del cliente al sistema, además ingresa monto del límite de crédito autorizado. <b>Nota:</b> Cuando ya existe una cuenta abierta y es necesario la apertura de una cuenta paralela, se ingresan los datos correspondientes, haciendo referencia al cliente titular, creando un nuevo código como cliente paralelo.	FCRC-05 Carta estándar para otorgamiento de crédito		Entrega		Ingresar datos	
11.	Informar al cliente la decisión tomada por el área de créditos		Informa	Archivo			
12.	Archivar el expediente en forma correlativa en función al código de cliente, como evidencia de la autorización y apertura.			Fin			



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-001.02.**

Versión 1

Página 13 de 106

Procedimiento:  
**ANÁLISIS CREDITICIO PARA AUTORIZACIÓN DE CRÉDITOS**

Área Responsable:  
 Análisis y Gestión de Créditos

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables	
			Analista y Gestor de Créditos	Jefe de Créditos y Cobros
1.	El Analista de Cobros luego de recibir la Solicitud de Crédito con su respectiva documentación, verifica que los datos de los documentos coincidan con los consignados en la solicitud.		<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Verifica[Verifica]     Verifica --&gt; Contacta1[Contacta]     Contacta1 --&gt; Contacta2[Contacta]     Contacta2 --&gt; Realiza[Realiza]     Realiza --&gt; Determina[Determina solvencia]     Determina --&gt; Fin{1}           </pre>	
2.	Contactara a las referencias comerciales para solicitar confirmar información indicada por cliente.			
3.	Contactara al área financiera del solicitante para confirmar que los datos indicados en referencias bancarias sean correctos.			
4.	Realizar análisis financiero con base en los estados de cuenta bancarios y estados financieros, cuando corresponda.			
4.1.	Determinar la solvencia: Activo Corriente / Pasivo Corriente Permite conocer el índice de con cuanto dispone para enfrentar las obligaciones a corto plazo.			



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-001.02.**

Versión 1

Página 14 de 106

Procedimiento:  
**ANÁLISIS CREDITICIO PARA AUTORIZACIÓN DE CRÉDITOS**

Área Responsable:  
 Análisis y Gestión de Créditos

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables	
			Analista y Gestor de Créditos	Jefe de Créditos y Cobros
4.2.	Determinar la liquidez (Prueba del Ácido): (Activo Corriente – Inventarios) / Pasivo Corriente Permite conocer el índice de capacidad de inmediatez para enfrentar las obligaciones a corto plazo.		<pre> graph TD     2{{2}} --&gt; A[Determina liquidez]     A --&gt; B[Determina estabilidad]     B --&gt; C[Determina endeudamiento]     C --&gt; D[Determina rotación inv.]     D --&gt; E[Determina rotación CXC]     E --&gt; 1{{1}}           </pre>	
4.3.	Determinar la estabilidad: Activo No Corriente/Pasivos No Corrientes			
4.4.	Determinar el endeudamiento: Pasivos Totales/Activos Totales El resultado indica la proporción de recursos ajenos que se encuentran financiando los activos de la empresa.			
4.5.	Determinar la rotación de inventarios: Costo de Ventas/Promedio de Inventarios Indica el número de veces en un período determinado, que el inventario permanece en la empresa.			
4.6.	Determinar la rotación de cuentas por cobrar: Ventas Netas (Crédito) / Promedio de Cuentas por Cobrar Indica el número de veces en un período determinado, que las cuentas por cobrar permanecen como derechos.			



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-001.02.**

Versión 1

Página 15 de 106

Procedimiento:  
**ANÁLISIS CREDITICIO PARA AUTORIZACIÓN DE CRÉDITOS**

Área Responsable:  
 Análisis y Gestión de Créditos

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables	
			Analista y Gestor de Créditos	Jefe de Créditos y Cobros
4.7.	Determinar la rotación de cuentas por pagar: Compras al crédito/Promedio de Cuentas por Pagar Indica el número de veces en un período determinado, que las cuentas por pagar permanecen como obligaciones.		<pre> graph TD     Start([2]) --&gt; A[Determina rotación CXP]     A --&gt; B[Determina días CXP]     B --&gt; C[Investiga]     C --&gt; D[Confirma]     D --&gt; E[Investiga]     E --&gt; F[Identifica]     F --&gt; End([1])           </pre>	
4.8.	Determinar el plazo promedio de pago: 360 días / Rotación de cuentas por pagar Indica el promedio de días que la empresa tarda en cancelar sus cuentas por pagar.			
5.	Investigar información sobre la historia de la empresa comunicándose con el cliente y vendedor.			
6.	Confirmar antecedentes del propietario o representante legal.			
7.	Investigar la actividad general a la que se dedica la empresa solicitante.			
8.	Identificar que existe el domicilio indicado por medio de fotografías y referencias, puede solicitarse la colaboración del Vendedor.			



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-001.02.**

Versión 1

Página 16 de 106

Procedimiento:  
**ANÁLISIS CREDITICIO PARA AUTORIZACIÓN DE CRÉDITOS**

Área Responsable:  
 Análisis y Gestión de Créditos

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables	
			Analista y Gestor de Créditos	Jefe de Créditos y Cobros
9.	Una vez establecido el análisis elabora el expediente del cliente incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitud de crédito con documentos que deben adjuntarse.</li> <li>Reporte de análisis crediticio firmando y autorizado.</li> </ul>			
10.	Se entrega el expediente al Jefe de Créditos y Cobros para proceso de autorización según corresponda de acuerdo en las políticas.			
11.	Coordinar autorización según el monto de crédito: <ul style="list-style-type: none"> <li>Q.5,000.00-Q.10,000.00 autoriza Jefe de Créditos y Cobros y Gerente de Ventas.</li> <li>Q.10,001.00-Q.20,000.00 autoriza Gerente de Ventas y Gerente Financiero.</li> <li>Q.20,000.01-Q.35,000.00 autoriza Gerente de Ventas, Gerente Financiero y Gerente General.</li> <li>Mayo a Q.35,000.00 autoriza Gerente Financiero y Gerente General.</li> </ul>			
12.	Firmar el análisis crediticio de autorización o negación del crédito, indicando observaciones y monto autorizado cuando corresponda.			
13.	Trasladar expediente a Analista y Gestor de Créditos para notificación y archivo.			



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-001.03.**

Versión 1

Página 17 de 106

Procedimiento: ARCHIVO Y MANEJO DE EXPEDIENTES  
 CONSIDERANDO LA PRIVACIDAD DE INFORMACIÓN

Área Responsable:  
 Análisis y Gestión de Créditos

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Analista y Gestor de Créditos	Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero
1.	Recibe del Departamento de Ventas copia de la carta estándar para otorgamiento de crédito con datos de quien recibió la notificación.		<pre> graph TD   Inicio([Inicio]) --&gt; Recibe[Recibe]   Recibe --&gt; Identifica[Identifica]   Identifica --&gt; Verifica[Verifica]   Verifica --&gt; Agrega[Agrega]   Agrega --&gt; Fin[1]           </pre>		
2.	Identifica el expediente con el número de código asignado al cliente.				
3.	Verifica que el expediente contenga: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de carta estándar para otorgamiento de crédito.</li> <li>• Solicitud de crédito con documentos que deben adjuntarse.</li> <li>• Reporte de análisis crediticio firmando y autorizado.</li> </ul>				
4.	Agrega el número de expediente al listado detallado de expedientes archivados, indicando la fecha de archivo.				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-001.03.**

Versión 1

Página 18 de 106

Procedimiento: ARCHIVO Y MANEJO DE EXPEDIENTES  
 CONSIDERANDO LA PRIVACIDAD DE INFORMACIÓN

Área Responsable:  
 Análisis y Gestión de Créditos

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Analista y Gestor de Créditos	Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero
5.	Guarda expediente del cliente en el archivo con llave, al cual únicamente tiene acceso directo el personal del Departamento de Créditos y Cobros.				
6.	Solicita por correo electrónico el expediente de un cliente, indicando el motivo de la solicitud.				
7.	De acuerdo con el correo electrónico recibido, requiere al Analista y Gestor de Créditos buscar el expediente solicitado.				
8.	Procede a localizar el expediente.				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-001.03.**

Versión 1

Página 19 de 106

Procedimiento: ARCHIVO Y MANEJO DE EXPEDIENTES  
 CONSIDERANDO LA PRIVACIDAD DE INFORMACIÓN

Área Responsable:  
 Análisis y Gestión de Créditos

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Analista y Gestor de Créditos	Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero	
9.	Notifica al Jefe de Créditos y Cobros cuando haya localizado el expediente, indicando el momento en que podrá ser consultado en su presencia.		<pre> graph TD     Start([2]) --&gt; Notifica[Notifica]     Notifica --&gt; Responde[Responde]     Responde --&gt; Valida[Valida]     Valida --&gt; Entrega[Entrega]     Entrega --&gt; Archiva[/Archiva/]     Archiva --&gt; Fin([Fin])           </pre>			
10.	Responde correo electrónico indicando la disponibilidad del expediente para ser consultado.					
11.	Valida información que le es necesaria en presencia del Analista y Gestor de Créditos.					
12.	Entrega expediente al Analista y Gestor de Créditos.					
13.	Archiva nuevamente el expediente.					

	<p>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</p> <p><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>Departamento de Créditos y Cobros</p>	<b>CRC-002</b>
		Versión 1
		Página 20 de 106

## **CRC-002**

### **PROCEDIMIENTOS DE FACTURACIÓN AL CRÉDITO**

#### **Propósito del procedimiento**

Establecer un procedimiento que proporcione los lineamientos para una adecuada y eficiente facturación al crédito.

#### **Alcance**

Este procedimiento involucra al área comercial y de créditos por lo que debe ser aplicado por todo Vendedor, Gerente de Ventas, Jefe de Créditos y Cobros, y Receptor, ya que contiene los procedimientos aplicables para la facturación al crédito de la empresa Soluciones Hidroneumáticas, S.A.

#### **Responsables**

El Vendedor y Gerente de Ventas son los encargados de concretar la venta y generar la orden de facturación. El Receptor es responsable de la verificación de la orden y emisión de la factura. El Jefe de Créditos y Cobros es el responsable de velar por la facturación oportuna y correcta de las órdenes recibidas, así como coordinar la emisión de notas de crédito. El Contador General colabora con coordinar la emisión de notas de crédito dentro de su departamento. El Gerente Financiero autoriza la emisión de notas de créditos identificando las causas del motivo de la solicitud de la emisión con el resto de los departamentos involucrados.

#### **Definiciones**

**Venta a crédito:** Venta en la que se realiza primero la factura, dejando un plazo acordado con el cliente para el pago del documento y entrega del bien.

**Factura:** Documento fiscal que respalda el ingreso de recursos a favor de una entidad, por concepto de la venta de bienes o prestación de servicios.

	<p>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</p> <p><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>Departamento de Créditos y Cobros</p>	<b>CRC-002</b>
		Versión 1
		Página 21 de 106

Nota de Crédito: Documento o comprobante que las empresas hacen para realizar un ajuste a una cuenta de terceros, ya sea por errores o por el cambio de condiciones que generan un mayor o menor valor de la cuenta.

### **Políticas**

Toda orden de facturación al crédito debe indicar el código de cliente, el cual debe contar con monto de crédito habilitado en el sistema de la empresa.

La emisión de facturas al crédito únicamente puede ser realizada con una orden de facturación autorizada por el Gerente de Ventas.

Las facturas deberán cumplir con los requisitos fiscales los cuales son:

- Fecha de emisión.
- Nombre o razón social del cliente.
- Número de identificación tributaria -NIT- del cliente.
- Domicilio fiscal del cliente.
- Detalle de la compra, valor unitario consignado en número e importe total consignado en número y letras.
- Indicar condición de pago: “Crédito” y la leyenda “la factura se considera pagada con la emisión del recibo de caja correspondiente”.
- Sello del emisor y firma del responsable de su emisión.

El monto de la factura no debe sobrepasar el límite del crédito autorizado. De ser así se procederá a solicitar autorización del Jefe de Créditos y Cobros para ampliación de crédito temporal, quien deberá llegar a un acuerdo con el Gerente de Ventas, Vendedor y Cliente.

	<p>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</p> <p><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>Departamento de Créditos y Cobros</p>	<b>CRC-002</b>
		Versión 1
		Página 22 de 106

Las notas de crédito se emitirán a favor del cliente en los casos siguientes:

- Por devoluciones o cambios de mercadería previamente evaluada la situación por el Departamento de Ventas y en coordinación con el Departamento de Gestión de Inventarios.
- Por descuentos otorgados al cliente que no fueron aplicados al momento de facturación.
- Por anulación de facturas con incorrección que no fueron anuladas en el módulo de facturación el día de su emisión.

La solicitud de nota de crédito deberá ser revisada por el Jefe de Créditos y Cobros y autorizada por el Gerente Financiero.



Procedimiento:  
**FACTURACIÓN AL CRÉDITO**

Área Responsable:  
 Receptor

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Vendedor	Gerente de Ventas	Receptor	Jefe de Créditos y Cobros
1.	El vendedor emite la orden de facturación, trasladándola al gerente de ventas para su autorización.	FCRC-05 Orden de facturación	Inicio Emite	Revisa		
2.	Revisa y autoriza la orden de facturación, entregándola al vendedor para continuar con el trámite de facturación.		Traslada			
3.	Al contar con la orden de facturación autorizada se procede a trasladarla al receptor, quien deberá firmar la recepción de esta.				Revisa	
4.	El receptor revisa que los datos de la orden de facturación sean correctos.					
5.	Si los datos son correctos procede a firmar y sellar de recibido. De lo contrario se devuelve y solicita al vendedor que genere la orden correctamente.		Corrige		Recibe	1



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-002.01.**

Versión 1

Página 24 de 106

Procedimiento:  
**FACTURACIÓN AL CRÉDITO**

Área Responsable:  
 Receptor

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

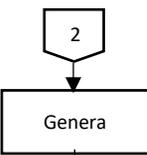
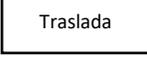
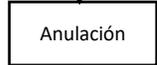
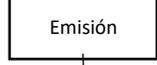
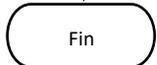
Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Vendedor	Gerente de Ventas	Receptor	Jefe de Créditos y Cobros
6.	El receptor verifica que el monto a facturar no exceda el crédito disponible.					
7.	Si es mayor al límite disponible, procede a informar al Jefe de Crédito y Cobros.					
8.	Estipula un acuerdo con el Gerente de Ventas, Vendedor y Cliente para autorizar la ampliación de crédito temporal.					
9.	Notifica a Receptor la autorización o negación de la ampliación de crédito temporal.					
10.	Sino se llegó a un acuerdo favorable, se colocará la orden de facturación en espera hasta tener el crédito disponible para facturación.					

Procedimiento:  
**FACTURACIÓN AL CRÉDITO**

Área Responsable:  
 Receptor

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Vendedor	Gerente de Ventas	Receptor	Jefe de Créditos y Cobros
11.	El receptor genera e imprime la factura de acuerdo con los datos indicados en la orden de facturación.	FCRC-06 Factura				
12.	Traslada facturas emitidas con su respectivo pedido a Jefe de Créditos y Cobros para revisión.					
13.	Revisa que las facturas coincidan con los datos autorizados en el pedido de facturación.					
14.	Si la información consignada en la factura fuera incorrecta se procede a la anulación de la factura.					
15.	Si fuera el mismo día de emisión la anula directamente en el sistema. Si fuera en fecha diferente al de emisión se debe seguir el Procedimiento de Emisión de Nota de Crédito. (CRC-002.02)					 



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-002.01.**

Versión 1

Página 26 de 106

Procedimiento:  
**FACTURACIÓN AL CRÉDITO**

Área Responsable:  
 Receptor

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Vendedor	Gerente de Ventas	Receptor	Jefe de Créditos y Cobros
16.	Si la facturación es correcta entrega documento a Receptor quien la recibe para continuar con la entrega de facturas.				<pre> graph TD     Start{{2}} --&gt; Recibe[Recibe]     Recibe --&gt; Entrega[Entrega]     Entrega --&gt; Fin([Fin])           </pre>	
17.	<p>Entrega los documentos de la siguiente forma:</p> <p><b>Distribuidor o vendedor:</b> Original para entrega a cliente y tramite de contraseña de cobro al momento de entregar el producto.            Copia amarilla para adjuntar en la entrega del producto, esta copia el cliente debe firmarla y sellarla de recepción de la original y del producto. El distribuidor deberá entregar al analista de cobros la contraseña de cobro y la copia amarilla firmada y sellada por el cliente para posterior cobranza.</p> <p><b>Contabilidad:</b> Copia azul para archivo de contabilidad, se entrega con el reporte de facturación y contabilización respectiva.</p> <p><b>Receptor:</b> Copia verde para área emisora el receptor deberá archivarla para tener constancia del correlativo y serie de facturas emitidas y anuladas.</p>					



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-002.02.**

Versión 1

Página 27 de 106

Procedimiento:  
**EMISIÓN DE NOTAS DE CRÉDITO POR DEVOLUCIÓN**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Solicitante	Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero	Contador General
	<b>POR DEVOLUCIONES DE MERCADERÍA</b>					
1.	Elabora la Solicitud de Nota de Crédito indicando los datos para la emisión y el motivo.	FCRC-08 Solicitud Nota de Crédito				
2.	Entregará Solicitud de Nota de Crédito a Jefe de Créditos y Cobros para revisión.					
3.	Revisará la Solicitud de Nota de Crédito, cerciorándose que el código de cliente coincida con el nombre de cliente, la factura indicada este emitida al mismo cliente, corrobora el estatus de la factura en cuestión (si ya fue pagada, en gestión de cobro o en trámite de entrega) e indica el estatus de la factura, verifica que el producto afectado por devolución este incluido en la factura indicada, confirma el motivo de la solicitud.					



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-002.02.**

Versión 1

Página 28 de 106

Procedimiento:  
**EMISIÓN DE NOTAS DE CRÉDITO POR DEVOLUCIÓN**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Solicitante	Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero	Contador General
	<b>POR DEVOLUCIONES DE MERCADERÍA</b>					
4.	Firma la revisión de Solicitud de Nota de Crédito.					
5.	Se dirige al Gerente Financiero para presentarle la solicitud revisada e informar el motivo.					
6.	El Gerente Financiero se cerciorará que tanto el Gerente de Ventas como el Departamento de Gestión de inventarios estén enterados.					



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-002.02.**

Versión 1

Página 29 de 106

Procedimiento:  
**EMISIÓN DE NOTAS DE CRÉDITO POR DEVOLUCIÓN**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Solicitante	Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero	Contador General
	<b>POR DEVOLUCIONES DE MERCADERÍA</b>					
7.	Solicitará al Departamento de Gestión de Inventarios que le envíe copia del documento de recepción de la mercadería, confirmando que este en buen estado el producto.	FCRC-09 Recepción de mercadería				
8.	Confirma con el Gerente de Ventas el motivo por el cual el cliente devolvió el producto y si se llegó a una solución que no afecte la relación comercial, o coordina buscar una solución en conjunto en caso no se tenga una.					
9.	Autoriza la Solicitud de Nota de Crédito y la traslada a Contador General para emisión.					
10.	Coordina la emisión de nota de crédito en su departamento y revisa que sea correcta.	FCRC-10 Nota de crédito				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-002.02.**

Versión 1

Página 30 de 106

Procedimiento:  
**EMISIÓN DE NOTAS DE CRÉDITO POR DEVOLUCIÓN**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Solicitante	Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero	Contador General
	<b>POR DEVOLUCIONES DE MERCADERÍA</b>					
11.	Entrega Nota de Crédito a Jefe de Créditos y Cobros.					
12.	Informa al solicitante por correo electrónico con copia a Gerente Financiero y Gerente de Ventas que la nota de crédito fue emitida.					
13.	Coordina entrega de nota de crédito a cliente.					



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-002.03.**

Versión 1

Página 31 de 106

Procedimiento:  
**EMISIÓN DE NOTAS DE CRÉDITO POR DESCUENTO**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Solicitante	Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero	Contador General
<b>POR DESCUENTOS NO CONSIDERADOS EN FACTURACIÓN</b>						
1.	Elabora la Solicitud de Nota de Crédito indicando los datos para la emisión y el motivo.	FCRC-08 Solicitud Nota de Crédito				
2.	Entregará Solicitud de Nota de Crédito a Jefe de Créditos y Cobros para revisión.		Entrega			
3.	Revisará la Solicitud de Nota de Crédito, cerciorándose que el código de cliente coincida con el nombre de cliente, la factura indicada este emitida al mismo cliente, corrobora el estatus de la factura en cuestión (si ya fue pagada, en gestión de cobro o en trámite de entrega) e indica el estatus de la factura, verifica que el producto afectado por devolución este incluido en la factura indicada, confirma el motivo de la solicitud.					



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-002.03.**

Versión 1

Página 32 de 106

Procedimiento:  
**EMISIÓN DE NOTAS DE CRÉDITO POR DESCUENTO**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Solicitante	Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero	Contador General
<b>POR DESCUENTOS NO CONSIDERADOS EN FACTURACIÓN</b>						
4.	Verifica con el Receptor el motivo por el cual no fue aplicado el descuento al momento de facturar.			 ↓ Verifica ↓ Soluciona ↓ Firma ↓ Presenta		
5.	Busca una solución para evitar dicho inconveniente en próximas ocasiones.					
6.	Firma la revisión de Solicitud de Nota de Crédito.					
7.	Se dirige al Gerente Financiero para presentarle la solicitud revisada e informar el motivo.					
8.	El Gerente Financiero se cerciorará que el Gerente de Ventas este enterado del inconveniente.				 Verifica ↓ 1	



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-002.03.**

Versión 1

Página 33 de 106

Procedimiento:  
**EMISIÓN DE NOTAS DE CRÉDITO POR DESCUENTO**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Solicitante	Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero	Contador General
<b>POR DESCUENTOS NO CONSIDERADOS EN FACTURACIÓN</b>						
9.	Solicitará al Gerente de Ventas que indique por correo electrónico el descuento que debe aplicarse y confirma si se llegó a una solución que no afecte la relación comercial, o coordina buscar una solución en conjunto en caso no se tenga una.				2	
10.	Autoriza la Solicitud de Nota de Crédito y la traslada a Contador General para emisión.				Solicita	
11.	Coordina la emisión de nota de crédito en su departamento y revisa que sea correcta.	FCRC-10 Nota de crédito			Autoriza	Coordina
12.	Entrega Nota de Crédito a Jefe de Créditos y Cobros.					Entrega
13.	Informa al solicitante por correo electrónico con copia a Gerente Financiero y Gerente de Ventas que la nota de crédito fue emitida.			Informa		
14.	Coordina entrega de nota de crédito a cliente.			Coordina		
				Fin		



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-002.04.**

Versión 1

Página 34 de 106

Procedimiento:  
**ANULACIÓN DE FACTURAS POR INCORRECCIÓN**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Solicitante	Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero	Contador General
<b>POR INCORRECCIONES EN DATOS</b>						
1.	Elabora la Solicitud de Nota de Crédito indicando los datos para la emisión y el motivo.	FCRC-08 Solicitud Nota de Crédito				
2.	Entregará Solicitud de Nota de Crédito a Jefe de Créditos y Cobros para revisión.					
3.	Revisará la Solicitud de Nota de Crédito, cerciorándose que el código de cliente coincida con el nombre de cliente, la factura indicada este emitida al mismo cliente, corrobora el estatus de la factura en cuestión (si ya fue pagada, en gestión de cobro o en trámite de entrega) e indica el estatus de la factura, verifica que el producto afectado por devolución este incluido en la factura indicada, confirma el motivo de la solicitud.					



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-002.04.**

Versión 1

Página 35 de 106

Procedimiento:  
**ANULACIÓN DE FACTURAS POR INCORRECCIÓN**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Solicitante	Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero	Contador General
<b>POR INCORRECCIONES EN DATOS</b>						
4.	Verifica con el Receptor el motivo de la incorrección al momento de facturar.					
5.	Busca una solución para evitar dicho inconveniente en próximas ocasiones.					
6.	Firma la revisión de Solicitud de Nota de Crédito.					
7.	Se dirige al Gerente Financiero para presentarle la solicitud revisada e informar el motivo.					
8.	El Gerente Financiero se cerciorará que el Gerente de Ventas este enterado del inconveniente.					



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-002.04.**

Versión 1

Página 36 de 106

Procedimiento:  
**ANULACIÓN DE FACTURAS POR INCORRECCIÓN**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Solicitante	Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero	Contador General
<b>POR INCORRECCIONES EN DATOS</b>						
9.	Solicitará al Gerente de Ventas que indique por correo electrónico los datos que deben corregirse y confirma si se llegó a una solución que no afecte la relación comercial, o coordina buscar una solución en conjunto en caso no se tenga una.				2	
10.	Autoriza la Solicitud de Nota de Crédito y la traslada a Contador General para emisión.				Solicita	
11.	Coordina la emisión de nota de crédito en su departamento y revisa que sea correcta.	FCRC-10 Nota de crédito			Autoriza	Coordina
12.	Entrega Nota de Crédito a Jefe de Créditos y Cobros.					Entrega
13.	Informa al solicitante por correo electrónico con copia a Gerente Financiero y Gerente de Ventas que la nota de crédito fue emitida.			Informa		
14.	Coordina entrega de nota de crédito a cliente.			Coordina		
				Fin		

	<p>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</p> <p><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>Departamento de Créditos y Cobros</p>	<b>CRC-003</b>
		Versión 1
		Página 37 de 106

## **CRC-003**

### **PROCEDIMIENTOS DE COBRO**

#### **Propósito del procedimiento**

Establecer un procedimiento que proporcione los lineamientos para la cobranza eficiente.

#### **Alcance**

Este procedimiento involucra principalmente el área de cobros por lo que debe ser aplicado por el Analista de Cobros, Gestores de Cobros, Jefe de Créditos y Cobros ya que contiene los procedimientos aplicables para la cobranza de la empresa Soluciones Hidroneumáticas, S.A.

#### **Responsables**

El Jefe de Crédito y Cobros es el responsable de velar por la cobranza oportuna y correcta de las cuentas por cobrar. El Analista de Cobros es responsable de la administración y coordinación de los cobros. Los Gestores de Cobros son los responsables de visitar al cliente para efectuar el cobro. Cobro Jurídico es quien prestara el servicio de ejercer acciones legales de cobranza.

#### **Definiciones**

**Cobranza:** Es la acción inmediata por la cual se pretende hacer efectiva la percepción de un pago por concepto de ventas al crédito.

**Recibo de caja:** es un documento en el cual constan los ingresos en efectivo o en cheque recaudados por la empresa, ya que es un soporte de los abonos parciales o totales de los clientes de una empresa por conceptos diferentes de ventas.

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	<b>CRC-003</b>
		Versión 1
		Página 38 de 106

Recibo o depósito bancario: es un instrumento de cobro y pago que emite una entidad financiera, según la cuenta especificada por el deudor a favor de la empresa de tal modo que su importe se adeude en la cuenta del cliente.

Cheque: es un documento o título que contiene una orden o mandato de pago de una cantidad determinada de dinero, que formula la persona que lo libra o emite, contra una entidad financiera en la que dispone de dinero para que ésta lo pague al tenedor legítimo del documento.

### Políticas

Los pagos de los bienes proporcionados a crédito deberán ser en efectivo, cheque, transferencia bancaria, depósito bancario, tarjeta de crédito y/o débito.

Los clientes tienen la responsabilidad de emitir cheques con fondos para solventar la cuenta, en caso contrario se procederá de la siguiente forma:

<b>Cheques rechazados (período 12 meses)</b>	<b>Acción que seguir</b>	<b>Responsable de autorizar</b>	<b>Responsable de notificar</b>
1	Notificación a cliente	Jefe de Créditos y Cobros	Analista de Cobros
2	Notificación con advertencia a cliente y Gerente de Ventas	Jefe de Créditos y Cobros	Analista de Cobros
3	Notificación de inactivación de crédito a cliente y Gerente de Ventas	Gerente Financiero	Jefe de Créditos y Cobros

Los cheques rechazados deberán tener la boleta de rechazo emitida por la entidad financiera para documentar el motivo del rechazo ante el cliente.

	<p>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</p> <p><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>Departamento de Créditos y Cobros</p>	<b>CRC-003</b>
		Versión 1
		Página 39 de 106

Todo cheque rechazado tendrá un recargo de Q75.00 por gastos administrativos

Aviso de acción, llegada cierta mora, la empresa debe dejar de enviar requerimientos y pasar a otro tipo de acciones. La acción por tomar depende de cada caso, pero el orden a seguir es:

- Cobro por llamada telefónica.
- Aviso de cobro escrito.
- Suspender el crédito al cliente.
- Suspender ventas.
- Iniciar procedimiento de cobro jurídico.

El Gestor de Cobros liquidara su ruta diariamente al finalizar la jornada de labores y la entregara al Analista de Cobros.

La liquidación de cobros consiste en la entrega del formato Rutas de Cobros indicando las observaciones respectivas a cada línea y adjuntando a la misma:

- Depósito bancario de los cobros recibidos en efectivo
- Recibos de caja por cobros en efectivo
- Cheques, cada uno con su recibo de caja emitido.
- Copias de Requerimientos de Cobro emitidos.

El cliente es quien deberá indicar el código y las facturas a las que debe aplicarse el depósito bancario o transferencia, para asegurar la aplicación adecuada.

La cuenta bancaria de la empresa habilitada para realizar depósitos bancarios o transferencias es la cuenta no. 000-009876-54 de Banco Financiero, S.A.

	<p>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</p> <p><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>Departamento de Créditos y Cobros</p>	<b>CRC-003</b>
		Versión 1
		Página 40 de 106

El envío de estados de cuenta a clientes se realiza en formato PDF a través de correo electrónico los primeros tres días hábiles del mes después de que el Jefe de Créditos y Cobros confirme que el saldo del módulo de clientes es correcto contra contabilidad. (Procedimiento CRC-005.01.)

La opción de saldar la cuenta por cobrar durante el procedimiento de recuperación de cuentas morosas con la recuperación del activo facturado requiere que se haya llegado a un acuerdo entre el Jefe de Créditos y Cobros y el cliente.

Para la recuperación de activos facturados el activo deberá estar en buenas condiciones, de preferencia sin uso y empacado, cuando el activo ya haya sido instalado y por ende utilizado se procederá a pactar que la desinstalación será a cuenta del cliente.

Únicamente podrán recuperarse activos que aún sean propiedad del cliente en cuestión, ya que activos entregados al consumidor final ya no pertenecen al cliente, por lo que la opción de recuperación de activos no será considerada.



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-003.01.**

Versión 1

Página 41 de 106

Procedimiento:  
**GESTIÓN DE COBRO**

Área Responsable:  
 Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Analista de Cobros	Gestor de Cobros	Jefe de Créditos y Cobros
1.	El Analista de Cobros genera el reporte de antigüedad de saldos de clientes.				
2.	Realizar la programación de cobros de la semana en función al reporte generado, identifica documentación necesaria para efectuar el cobro: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraseña de cobro.</li> <li>• Talonario de recibos.</li> <li>• Factura original cuando corresponda.</li> </ul>				
3.	Traslada programación de cobros a Jefe de Créditos y Cobros para revisión e indicaciones adicionales o específicas respecto a clientes y documentación.				
4.	Revisa programación de cobros e indica observaciones a considerar por parte del Analista de Cobros.				
5.	Da instrucciones específicas y traslada programación revisada al Analista de Cobros.				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-003.01.**

Versión 1

Página 42 de 106

Procedimiento:  
**GESTIÓN DE COBRO**

Área Responsable:  
 Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Analista de Cobros	Gestor de Cobros	Jefe de Créditos y Cobros
6.	El Analista de Cobros confirma vía telefónica con el cliente la realización del cobro de acuerdo con la programación. Si cliente no confirma pago se archiva documentación para confirmación de cobro posterior.		<pre> graph TD     2[2] --&gt; Confirma{Confirma}     Confirma -- Si --&gt; Documento[Documento]     Documento --&gt; Elabora[Elabora]     Elabora --&gt; Entrega[Entrega]     Entrega --&gt; 1[1]     Confirma -- No --&gt; Archivo[/Archivo/]     Archivo --&gt; Fin([Fin])           </pre>		
7.	Si cliente confirma efectuar el pago se incluye documentación en Ruta de Cobros.				
8.	Elabora Ruta de Cobros diaria.	FCRC-11 Ruta de cobros			
9.	Entrega la Ruta de Cobros del día correspondiente al Gestor de Cobros				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-003.01.**

Versión 1

Página 43 de 106

Procedimiento:  
**GESTIÓN DE COBRO**

Área Responsable:  
 Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Analista de Cobros	Gestor de Cobros	Jefe de Créditos y Cobros
10.	Revisará la papelería recibida y firmará la recepción de esta.				
11.	Si documentación es incorrecta o detecta error entre la Ruta de Cobros y la documentación física, lo indica al Analista de Cobros para corrección. Si documentación es correcta, recibe documentación del cobro.				
12.	El Gestor de Cobros se dirigirá a visitar a los clientes para recibir el pago confirmado.				
13.	Solicita pago confirmado a cliente.				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-003.01.**

Versión 1

Página 44 de 106

Procedimiento:  
**GESTIÓN DE COBRO**

Área Responsable:  
 Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Analista de Cobros	Gestor de Cobros	Jefe de Créditos y Cobros
14.	Si se realiza el cobro: Emite recibo de caja indicando código, nombre y domicilio del cliente, fecha de cobro, medio de pago, cantidad en números y letras de lo recibido. El recibo consta de: <ul style="list-style-type: none"> <li>Original se entrega a cliente.</li> </ul> Copia amarilla y celeste entrega en liquidación del día al Analista de Cobros.	FCRC-12 Recibo de caja			
15.	No se realiza el cobro El Gestor de Cobros procede a emitir un requerimiento de cobro en el cual se indica el recordatorio solicitando el pago, indicando la fecha de vencimiento y numero de la factura. <ul style="list-style-type: none"> <li>Original se entrega a cliente, quien firma de recibido.</li> <li>Copia amarilla y azul entrega en liquidación del día al Analista de Cobros.</li> </ul>	FCRC-13 Requerimiento de cobro			
16.	Realiza depósito bancario del efectivo recibido al finalizar su ruta de cobros.				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-003.01.**

Versión 1

Página 45 de 106

Procedimiento:  
**GESTIÓN DE COBRO**

Área Responsable:  
 Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Analista de Cobros	Gestor de Cobros	Jefe de Créditos y Cobros
17.	Elabora la liquidación de los cobros y documentos recibidos según la Ruta de Cobros. Agregar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósito bancario de los cobros recibidos en efectivo</li> <li>• Recibos de caja por cobros en efectivo.</li> <li>• Cheques, cada uno con su recibo de caja emitido.</li> <li>• Copias de Requerimientos de Cobro emitidos.</li> </ul>				
18.	Entrega liquidación de cobros y documentos al Analista de Cobros.				
19.	El Analista de Cobros revisa la liquidación recibida, en presencia del Gestor de Cobros.				
20.	Aclara dudas si las hubiese respecto a la liquidación en revisión.				
21.	Firma la recepción de la liquidación de cobros.				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-003.02.**

Versión 1

Página 46 de 106

Procedimiento: EMISIÓN DE RECIBOS POR DEPÓSITOS BANCARIOS O TRANSFERENCIAS

Área Responsable:  
Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Cliente	Analista de Cobros	Jefe de Créditos y Cobros
1.	Notifica que realizó pago por medio de un depósito bancario o transferencia, indicando código de cliente, facturas a cancelar, número de depósito o transferencia, fecha y monto.		Inicio Notifica	Confirmación	
2.	Recibe información notificada por cliente y la detalla en la Confirmación de Pagos Recibidos.	FCRC-Confirmación de Pagos Recibidos		Traslada	
3.	Traslada la confirmación al Jefe de Créditos y Cobros para identificar que el pago se encuentre realizado en la cuenta bancaria según lo indicado por el cliente.				Verifica
4.	El Jefe de Créditos y Cobros tiene autorización de consulta de documentos en la Banca Virtual de Banco Financiero, S.A., se encargará de verificar los datos contenidos en la confirmación recibida del Analista de Cobros.				Notifica
5.	Si el pago no se encuentra disponible hace la notificación en el espacio de observaciones.			Corroborar	
6.	Analista de Cobros deberá notificar a cliente, para corroborar información indicada.				Fin



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-003.02.**

Versión 1

Página 47 de 106

Procedimiento: EMISIÓN DE RECIBOS POR DEPÓSITOS  
 BANCARIOS O TRANSFERENCIAS

Área Responsable:  
 Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Cliente	Analista de Cobros	Jefe de Créditos y Cobros
7.	Si el pago está disponible procede a generar en formato PDF la nota de crédito bancaria.				
8.	Imprime la nota de crédito generada de Banca Virtual para respaldo del pago recibido.				
9.	Traslada documento de confirmación y nota de crédito a Analista de Cobros.				
10.	Emite recibo de caja de acuerdo con los datos indicados por el cliente con anterioridad y contenidos en la Confirmación de Pagos Recibidos. <ul style="list-style-type: none"> <li>Original se entrega a cliente.</li> <li>Copia azul para reporte de ingresos.</li> <li>Copia amarilla para archivo.</li> </ul>	FCRC-12 Recibo de caja			
11.	Coordina la entrega de recibo original a cliente.				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-003.03.**

Versión 1

Página 48 de 106

Procedimiento:  
**GESTIÓN DE CHEQUES RECHAZADOS**

Área Responsable:  
 Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Cliente	Analista de Cobros	Receptor	Jefe de Créditos y Cobros
1.	Recibe los cheques rechazados por el banco.			Inicio ↓ Recibe		
2.	Revisa el motivo de rechazo e identifica cliente a quien corresponde el cheque.			↓ Revisa		
3.	Solicita a Jefe de Créditos y Cobros emisión de factura por recargo de gastos administrativos.	FCRC-06 Orden de facturación		↓ Solicita		
4.	Revisa documentación de rechazo y solicita a Receptor que emita la factura respectiva.					Revisa
5.	Emite factura por concepto de gastos administrativos por cheque rechazado y un valor de Q.75.00.	FCRC-07 Factura			Factura	
6.	Entrega factura a Jefe de Créditos y Cobros.				Entrega	
					1	



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-003.03.**

Versión 1

Página 49 de 106

Procedimiento:  
**GESTIÓN DE CHEQUES RECHAZADOS**

Área Responsable:  
 Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Cliente	Analista de Cobros	Receptor	Jefe de Créditos y Cobros
7.	Revisa factura y entrega al Analista de Cobros.				2	Revisa
8.	Ingresa en el sistema el movimiento de cheque rechazado con el concepto CHR, en el código del cliente identificando número de cheque, referencia de facturas canceladas, con el fin de darle reinicio a la deuda.			Ingresa		
9.	Si es la primera incidencia de cheque rechazado para el cliente en un periodo de 12 meses se le notifica de la situación del cheque rechazado y le informa sobre la factura emitida por gastos administrativos.			Notifica		
10.	Si es la segunda incidencia de cheque rechazado para el cliente en un periodo de 12 meses se le realiza una notificación con advertencia a cliente y Gerente de Ventas para que esté enterado. Solicitando autorización a Jefe de Créditos y Cobros.			Advierte		



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-003.03.**

Versión 1

Página 50 de 106

Procedimiento:  
**GESTIÓN DE CHEQUES RECHAZADOS**

Área Responsable:  
 Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Cliente	Analista de Cobros	Receptor	Jefe de Créditos y Cobros
11.	Si es la tercera incidencia de cheque rechazado para el cliente en un periodo de 12 meses, el Jefe de Créditos y Cobros es el encargado de notificar a cliente y Gerente de Ventas la inactivación del crédito. Solicitando autorización de Gerente Financiero.			2		Notifica
12.	Gestiona con cliente el medio para saldar la cuenta derivada del cheque rechazado.			Gestiona		
13.	Coordina la entrega del cheque rechazado y factura de gastos administrativos para cobro.			Coordina		
14.	Al recibir la documentación deberá pagar la cuenta por cobrar de gastos administrativos y el monto del cheque rechazado.		Paga			
			Fin			



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-003.04.**

Versión 1

Página 51 de 106

Procedimiento:  
**ENVÍO DE ESTADOS DE CUENTA A CLIENTES**

Área Responsable:  
 Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Jefe de Créditos y Cobros	Analista de Cobros	Cliente
1.	Los primeros tres días hábiles del mes después de que el Jefe de Créditos y Cobros confirme que el saldo del módulo de clientes es correcto contra contabilidad (Procedimiento CRC-005.01.), autorizara al Analista de Cobros generar estados de cuenta para envío a clientes.				
2.	Genera en formato PDF el estado de cuenta de clientes en forma masiva para evitar generar uno a uno, indicando en el módulo de clientes la generación masiva de estados de cuenta en función de un documento por código.				
3.	Redacta correo electrónico de envío de estados de cuenta.				
4.	Adjunta estado de cuenta en PDF e indica dirección de correo electrónico.				
5.	Envía estado de cuenta a cliente.				
6.	Confirma la recepción del estado de cuenta, indicando estar conforme, confirmando pagos recientes o indicando diferencias.				
7.	Considera respuesta de cliente, respondiendo y solucionando en caso corresponda.				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-003.05.**

Versión 1

Página 52 de 106

Procedimiento:  
**RECUPERACIÓN DE CUENTAS MOROSAS**

Área Responsable:  
 Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Analista de Cobros	Jefe de Créditos y Cobros	Cobro Jurídico	Cliente
1.	El Analista de Cobros genera el reporte de antigüedad de saldos de clientes.					
2.	Identifica las cuentas por cobrar, con 60 días en adelante de mora.					
3.	Realiza gestión de cobro por medio de llamada telefónica. Si cliente efectúa pago se coordinará visita del Gestor de Cobros y finaliza el proceso.			Si		
4.	Emite aviso de cobro, advirtiendo la suspensión del crédito y ventas, por medio de correo electrónico y de forma impresa por servicio de correo privado. Si cliente efectúa pago se coordinará visita del Gestor de Cobros y finaliza el proceso.			Si		



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-003.05.**

Versión 1

Página 53 de 106

Procedimiento:  
**RECUPERACIÓN DE CUENTAS MOROSAS**

Área Responsable:  
 Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Analista de Cobros	Jefe de Créditos y Cobros	Cobro Jurídico	Cliente
5.	Solicita por correo electrónico a Jefe de Créditos y Cobros la suspensión del crédito y ventas.					
6.	Corrobora que se hayan efectuado las acciones de cobro telefónico y escrito.					
7.	Suspende el crédito y solicita a Gerente de Ventas la suspensión de ventas al cliente con mora.					
8.	Responde el correo informando la suspensión del crédito y ventas. Si cliente efectúa pago se coordinará visita del Gestor de Cobros y finaliza el proceso.					
9.	Incluye al expediente del cliente los documentos que respalden las acciones de cobro realizadas.					



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-003.05.**

Versión 1

Página 54 de 106

Procedimiento:  
**RECUPERACIÓN DE CUENTAS MOROSAS**

Área Responsable:  
 Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Analista de Cobros	Jefe de Créditos y Cobros	Cobro Jurídico	Cliente
10.	Contacta a Cobro Jurídico para solicitar el servicio de cobranza.					
11.	Informa por correo electrónico los datos del cliente con mora, el motivo de la mora, monto pendiente de cobro e información que soliciten para ejercer la labor de cobro.					
12.	Realiza labor de cobro e informa resultado de las acciones aplicadas. Si cliente accede a realizar pago se coordinará el cobro y finaliza el proceso.					
13.	Envía documentación de las acciones de cobro aplicadas a Analista de Cobros.					



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-003.05.**

Versión 1

Página 55 de 106

Procedimiento:  
**RECUPERACIÓN DE CUENTAS MOROSAS**

Área Responsable:  
 Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Analista de Cobros	Jefe de Créditos y Cobros	Cobro Jurídico	Cliente
14.	Incluye al expediente del cliente los documentos que respalden las actividades de Cobro Jurídico.					
15.	Traslada expediente a Jefe de Créditos y Cobros para determinación como cuenta incobrable. (Procedimiento CRC-005-03.)					



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-003.06.**

Versión 1

Página 56 de 106

Procedimiento:  
**RECUPERACIÓN DE ACTIVOS FACTURADOS**

Área Responsable:  
 Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Jefe de Créditos y Cobros	Analista de Cobros	Gerente Financiero
1.	La opción de saldar la cuenta por cobrar del cliente con la recuperación del activo facturado surge cuando el Jefe de Crédito y Cobros se comunica con el cliente llegando a un acuerdo.		Inicio		
2.	Confirma con el cliente si el activo facturado sigue siendo propiedad directa del cliente.		Comunica		
3.	Identifica si el activo facturado ha sido instalado o se encuentra sin uso y empacado.		Confirma		
4.	Solicita a Analista de Cobros que coordine con Gestión de Inventarios la recepción de activo facturado.		Identifica		
5.	Coordina recepción de activo facturado con Gestión de Inventarios, asegurándose que sea el equipo correcto y observando la condición física de este.	FCRC-09 Recepción de mercadería	Solicita	Coordina	
6.	Notifica a Jefe de Créditos y Cobros entregando la recepción de mercadería.			Notifica	
7.	Solicita a Gerente Financiero cancelación del saldo por medio de emisión de nota de abono interna. (Procedimiento CRC-005-03 Determinación de Cuentas Incobrables paso 4 al 14)		Solicita		Proc. Aut.
					Fin

	<p>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</p> <p><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>Departamento de Créditos y Cobros</p>	<b>CRC-004</b>
		Versión 1
		Página 57 de 106

**CRC-004**  
**PROCEDIMIENTOS DE**  
**REGISTRO Y CONTABILIZACIÓN DE INGRESOS Y FACTURACIÓN**

**Propósito del procedimiento**

Establecer un procedimiento que proporcione los lineamientos para el correcto registro de ingresos obtenidos por la cobranza y la facturación realizada por ventas al crédito según la facturación.

**Alcance**

Este procedimiento involucra al Departamento de Créditos y Cobros y Departamento de Contabilidad por lo que debe ser aplicado por el Jefe de Créditos y Cobros, Receptor, Analista de Cobros y Auxiliar Contable ya que contiene los procedimientos aplicables para el registro de los ingresos obtenidos por la cobranza y la facturación realizada en las ventas al crédito de la empresa Soluciones Hidroneumáticas, S.A.

**Responsables**

El Receptor es responsable de la generación del reporte de facturación y elaboración del registro contable. El Analista de Cobros es el responsable de la generación y registro del reporte de ingresos por cobranza. El Jefe de Créditos y Cobros es el responsable de la revisión y traslado a contabilidad de los registros y reportes. El Auxiliar Contable es el responsable de corroborar que los registros presentados sean correctos.

**Definiciones**

Contabilización: Registro del valor monetario de las operaciones comerciales.

Ingresos: incremento de los recursos económicos por la venta de un producto o el cobro de dicha operación.

	<p>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</p> <p><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>Departamento de Créditos y Cobros</p>	<b>CRC-004</b>
		Versión 1
		Página 58 de 106

**Póliza contable:** Es el registro de las operaciones realizadas en la empresa, reflejando la información financiera.

### **Políticas**

Los registros o pólizas contables deben realizarse diariamente, teniendo disponible el siguiente día de realizada la transacción que genere el registro para generar la contabilización.

Las pólizas contables deberán ser presentadas de forma impresa y acompañadas de los documentos, reportes y formatos autorizados (copias de facturas, recibos de caja, depósitos bancarios, notas de crédito por transferencias, requerimientos de cobro, entre otros) que sustente la información financiera registrada.



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-004.01.**

Versión 1

Página 59 de 106

Procedimiento: REGISTRO Y CONTABILIZACIÓN DE  
 INGRESOS POR COBRANZA

Área Responsable:  
 Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Analista de Cobros	Jefe de Créditos y Cobros	Auxiliar Contable
1.	Clasifica la documentación de la liquidación de cobros recibida del gestor en la siguiente clasificación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copias de recibos de caja.</li> <li>• Depósitos de cobros en efectivo.</li> <li>• Depósitos de cobros en cheques.</li> <li>• Requerimientos de cobro.</li> </ul>				
2.	Realiza el ingreso de datos al sistema, realizando la aplicación de los cobros efectuados a los clientes indicados por lo que deberá: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar código de cliente</li> <li>• Seleccionar facturas a cancelar</li> <li>• Aplicar concepto de cobro según medio de cobro</li> </ul> Medios de cobro: EFE - Efectivo con referencia al número de recibo de caja CH - Cheques con referencia principal al número de ch y recibo de caja TRAN - Transferencia con referencia principal al número de nota de crédito bancaria. DEP - Depósito bancario con referencia principal al número de boleta.				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-004.01.**

Versión 1

Página 60 de 106

Procedimiento: REGISTRO Y CONTABILIZACIÓN DE INGRESOS POR COBRANZA

Área Responsable: Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Analista de Cobros	Jefe de Créditos y Cobros	Auxiliar Contable
3.	Genera reportes separados de la aplicación de cobros según medio de cobro.				
4.	Procede a generar la contabilización con un cargo a la cuenta de caja y bancos y el abono a la cuenta de clientes.	Póliza Contable			
5.	Imprime la póliza contable y adjunta documentación de los cobros.				
6.	Traslada el registro al Jefe de Créditos y Cobros para su revisión				
7.	Revisa registro. Si el registro es correcto traslada la papelería a contabilidad.				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-004.01.**

Versión 1

Página 61 de 106

Procedimiento: REGISTRO Y CONTABILIZACIÓN DE INGRESOS POR COBRANZA

Área Responsable: Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Analista de Cobros	Jefe de Créditos y Cobros	Auxiliar Contable
8.	Si el registro es incorrecto o debe ser modificado la devuelve al Analista de Cobros indicándole cambios por lo que deberá realizar la corrección o modificación.				
9.	Revisa que sea correcta la documentación de los cobros y el registro				
10.	Si no es correcto devuelve papelería a Jefe de Créditos y Cobros quien recibe y solicita corrección. Si es correcto aprueba la póliza contable.				
11.	Archiva registro contable.				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-004.02.**

Versión 1

Página 62 de 106

Procedimiento: REGISTRO Y CONTABILIZACIÓN DE  
 FACTURACIÓN (VENTAS AL CRÉDITO)

Área Responsable:  
 Receptor

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Receptor	Jefe de Créditos y Cobros	Auxiliar Contable
1.	Genera el reporte diario de facturación al crédito y adjunta las copias de facturas color azul que corresponden para archivo de contabilidad.		Inicio ↓ Genera		
2.	Procede a generar la contabilización con un cargo a la cuenta de clientes y el abono a la cuenta de ventas e Impuesto al Valor Agregado Débito.	Póliza Contable	↓ Contabiliza		
3.	Imprime la póliza contable y adjunta documentación de facturación.		↓ Imprime		
4.	Traslada el registro al Jefe de Créditos y Cobros para su revisión.		↓ Traslada	↓ Revisa	
5.	Revisa registro. Si el registro es correcto traslada la papelería a contabilidad.		↓ 2	Si ↓ Traslada	↓ 2



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-004.02.**

Versión 1

Página 63 de 106

Procedimiento: REGISTRO Y CONTABILIZACIÓN DE FACTURACIÓN (VENTAS AL CRÉDITO)

Área Responsable: Receptor

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Receptor	Jefe de Créditos y Cobros	Auxiliar Contable
6.	Si el registro es incorrecto o debe ser modificado la devuelve al Analista de Cobros indicándole cambios por lo que deberá realizar la corrección o modificación.				
7.	El Auxiliar Contable recibe y revisa que sea correcta la documentación de los cobros y el registro.				
8.	Si no es correcto devuelve papelería a Jefe de Créditos y Cobros quien recibe y solicita corrección. Si es correcto aprueba la póliza contable.				
9.	Archiva registro contable.				

	<p>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</p> <p><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>Departamento de Créditos y Cobros</p>	<b>CRC-005</b>
		Versión 1
		Página 64 de 106

**CRC-005**  
**PROCEDIMIENTOS DE**  
**VIGILANCIA DE CUENTAS POR COBRAR**

**Propósito del procedimiento**

Establecer un procedimiento que proporcione los lineamientos para la vigilancia de las cuentas por cobrar.

**Alcance**

Este procedimiento involucra al Departamento de Créditos y Cobros, Departamento de Contabilidad y Gerencia Financiera por lo que debe ser aplicado por Jefe de Créditos y Cobros, Contador General y Gerente Financiero ya que contiene los procedimientos aplicables para la vigilancia de las cuentas por cobrar de la empresa Soluciones Hidroneumáticas, S.A.

**Responsables**

El Jefe de Créditos y Cobros es el responsable de generar la información necesaria y determinar los datos que se deben informar a la Gerencia Financiera y General cuando corresponda. Contador General es el responsable de colaborar en proporcionar la información necesaria para la generación de reportes. Gerente Financiero es el encargado de velar por que la información le sea entregada oportunamente.

**Definiciones**

Periodo promedio de cobro: Es una razón financiera que indica el número de días que se demora la empresa para que las cuentas por cobrar comerciales se conviertan en efectivo, proporciona un panorama de la funcionalidad de las ventas al crédito.

	<p>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</p> <p><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>Departamento de Créditos y Cobros</p>	<b>CRC-005</b>
		Versión 1
		Página 65 de 106

### **Políticas**

La conciliación de cuentas por cobrar del módulo clientes contra registro contable debe ser generado el segundo día hábil de cada mes y enviado a Gerente Financiero y Gerente General.

La información para la determinación del período promedio de cobro y la generación del informe debe ser realizado exclusivamente por el Jefe de Créditos y Cobros, entregando dicho informe a Gerente Financiero y Gerente General en la reunión mensual de entrega de resultados.

Los primeros cinco días de cada mes deberá elaborarse la determinación del período promedio de cobro.

Se considerarán cuentas incobrables aquellos clientes que luego de haber pasado por el Procedimiento de Recuperación de Cuentas Morosas CRC-003.06. realizado por Analista y Gestores de Cobros y posteriormente con el servicio externo de Cobro Jurídico contratado para aplicar acciones legales, se consideran incobrables.

Se harán revisiones mensuales para identificar aquellas cuentas que deben registrarse como cuentas incobrables. El registro de cuentas incobrables deberá realizarse contra la provisión de cuentas incobrables existente para ese propósito.

El Gerente Financiero en el proceso de revisión de saldos que se aplicarán como incobrables podrá solicitar procesos más exhaustivos si considera que los documentos adjuntos no son suficientes para autorizar la incobrabilidad del saldo.

Los informes a gerencia deberán ser presentados en la fecha que se indique por el Gerente Financiero durante los primeros diez días del mes.



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-005.01.**

Versión 1

Página 66 de 106

Procedimiento: CONCILIACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR DEL MÓDULO CLIENTES CONTRA REGISTRO CONTABLE

Área Responsable:  
Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Jefe de Créditos y Cobros	Contador General	Gerente Financiero
1.	El segundo día hábil del mes el Jefe de Créditos y Cobros genera el reporte de antigüedad de saldos en el módulo de clientes al último día del mes anterior.				
2.	Imprime el reporte generado.				
3.	Solicita por correo electrónico a Contador General el saldo de cliente registrado en contabilidad al último día del mes anterior.				
4.	Genera en formato PDF el reporte de saldos de la cuenta Clientes del módulo de contabilidad.				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-005.01.**

Versión 1

Página 67 de 106

Procedimiento: CONCILIACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR DEL MÓDULO CLIENTES CONTRA REGISTRO CONTABLE

Área Responsable:  
Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Jefe de Créditos y Cobros	Contador General	Gerente Financiero
5.	Envía reporte por correo electrónico a Jefe de Créditos y Cobros.				
6.	Compara el saldo contable contra el saldo total del reporte de antigüedad de saldos.				
7.	Si no existe diferencia entre ambos saldos se procede a generar el archivo de conciliación.				
8.	Si hubiere diferencia procede a generar el reporte de facturación diaria y el reporte de pagos diarios ingresados al módulo de clientes.				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-005.01.**

Versión 1

Página 68 de 106

Procedimiento: CONCILIACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR DEL MÓDULO CLIENTES CONTRA REGISTRO CONTABLE

Área Responsable:  
Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Jefe de Créditos y Cobros	Contador General	Gerente Financiero
9.	Compara contra el monto de los registros diarios contenidos en el reporte de saldos contable enviado por el Contador General y se detecta si hubo alguna diferencia ya sea en registro del cargo o abono de la cuenta clientes respecto a la documentación ingresada al módulo de clientes o viceversa, para identificar el día y documento que causa la diferencia.				
10.	Identificado el motivo de la diferencia se procede a indicar, solicitar e informar los cambios y correcciones pertinentes a quien corresponda.				
11.	Envía el archivo de conciliación por correo electrónico a Gerente Financiero.				
12.	Confirma la recepción de la información.				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-005.02.**

Versión 1

Página 69 de 106

Procedimiento:  
 DETERMINACIÓN DEL PERÍODO PROMEDIO DE COBRO

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables	
			Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero
1.	Durante los primeros cinco del mes deberá generar: <ul style="list-style-type: none"> <li>El reporte de las ventas del mes a reportar.</li> <li>El reporte del saldo inicial y final de los clientes.</li> </ul>		<pre> graph TD   Inicio([Inicio]) --&gt; Genera[Genera]   Genera --&gt; DeterminaPVD[Determina PVD]   DeterminaPVD --&gt; DeterminaRotacionCXC[Determina Rotación CXC]   DeterminaRotacionCXC --&gt; PPC[/PPC/]   PPC --&gt; Fin{1}           </pre>	
2.	Procede a determinar el promedio de ventas diarias - PVD realizando la relación entre las ventas mensuales y los días del mes. $PVD = \text{Ventas Mensuales} / \text{Días del mes}$			
3.	Determina la rotación de cuentas por cobrar que se obtiene de la relación entre las ventas netas al crédito mensuales y el promedio de cuentas por cobrar. $\text{Rotación CXC} = \text{Ventas Netas}(\text{Crédito}) / \text{Promedio de CXC}$			
4.	Al obtener el dato de las ventas diarias y la rotación de las cuentas por cobrar procede a establecer el periodo promedio de cobro -PPC que resulta de la relación entre las cuentas por cobrar y las ventas diarias. $PPC = \text{Cuentas por Cobrar} / \text{Ventas diarias}$ O entre los días del mes y la rotación de cuentas por cobrar. $\text{Días del mes} / \text{Rotación de CXC}$			



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-005.02.**

Versión 1

Página 70 de 106

Procedimiento:  
**DETERMINACIÓN DEL PERÍODO PROMEDIO DE COBRO**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables	
			Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero
5.	Procede a realizar la descripción del análisis de los resultados que incluirá en el Informe de Cuentas por Cobrar a Gerencia. (Ver Procedimiento CRC-005.04.)			
6.	Presenta información a Gerente Financiero en reunión mensual de entrega de resultados, en la cual también estará presente el Gerente General.			
7.	Realiza análisis y manejo de la información.			



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-005.03.**

Versión 1

Página 71 de 106

Procedimiento:  
**DETERMINACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero	Contador General
1.	Realizará revisión mensual de expedientes recibidos del Analista de Cobros, con el propósito de determinar los saldos de clientes que no han podido ser recuperados.		<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Revisa[Revisa]     Revisa --&gt; Valida[Valida]     Valida --&gt; Verifica[Verifica acciones]     Verifica --&gt; Documentos[/Documentos/]     Documentos --&gt; 1{{1}}           </pre>		
2.	En la validación se verificarán los siguientes puntos:				
2.1.	Verifica que se hayan realizado en repetidas ocasiones acciones de cobro al cliente iniciando con llamadas telefónicas y continuando con avisos escritos.				
2.2.	Que se tengan las cartas de aviso de cobro firmadas de recibido, respuesta por correo electrónico, evidencia del envió del aviso, la confirmación de que la dirección del cliente ya no está disponible para cobro, entre otros.				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-005.03.**

Versión 1

Página 72 de 106

Procedimiento:  
**DETERMINACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero	Contador General
2.3.	Que se haya suspendido el crédito del cliente y la suspensión de ventas.				
2.4.	Que se haya realizado la acción de cobro con el servicio externo de Cobro Jurídico como última opción y éste haya sido fallido, incluyendo la documentación entregada por la oficina de Cobro Jurídico.				
3.	Una vez validado que los expedientes cumplen con las condiciones indicadas anteriormente, elabora Informe de Determinación de Cuentas Incobrables, lo firma para continuar con el trámite.	FCRC-16 Informe de Determinación de Cuentas Incobrables			
4.	Solicita autorización por correo electrónico al Gerente Financiero enviando el Informe de Determinación de Cuentas Incobrables, para eliminar definitivamente de la cartera el valor considerado como incobrable.				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-005.03.**

Versión 1

Página 73 de 106

Procedimiento:  
**DETERMINACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables			
			Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero	Contador General	
5.	Analiza la información presentada por el Jefe de Créditos y Cobros. Si considera que los documentos adjuntos no son suficientes para autorizar la incobrabilidad del saldo podrá solicitar a Jefe de Créditos y Cobros que coordine procesos más exhaustivos.		<pre> graph TD     A[Analiza] -- No --&gt; B[Coordina]     A -- Si --&gt; C[Autoriza]     B --&gt; D([Fin])     C --&gt; E[Recibe]           </pre>			
6.	Si el saldo incobrable cumple con las condiciones indicadas en el paso 2 de este procedimiento, autoriza eliminar de la cartera el valor respectivo.					
7.	Recibe Informe de Determinación de Cuentas Incobrables autorizado por el Gerente Financiero para continuar con el trámite de registro de las cuentas incobrables.					
8.	Solicita el registro de la cuenta incobrable, entregando al Contador General el Informe de Determinación de Cuentas Incobrables autorizado.					



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-005.03.**

Versión 1

Página 74 de 106

Procedimiento:  
**DETERMINACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero	Contador General
9.	Verifica que este completa y debidamente autorizada la documentación para efectuar el abono de la cuenta por cobrar a través de la aplicación de una nota de abono interna.				
10.	Emite nota de abono interna, que afectara el estado de cuenta del cliente y registra la partida contable, realizando el cargo a la cuenta reserva de cuentas incobrables y abono a clientes.	FCRC-17 Nota de Abono Interna			
11.	Notifica a Gerente Financiero y Jefe de Créditos y Cobros sobre la emisión de la nota de abono interna y el registro de cuentas incobrables.				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-005.03.**

Versión 1

Página 75 de 106

Procedimiento:  
**DETERMINACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero	Contador General
12	Traslada a Jefe de Créditos y Cobros copia de la nota de abono emitida y registro para archivo en expediente.				
13.	Recibe notificación, copia de la nota de abono interna emitida y registro para archivo en expediente.				
14.	Traslada expediente a Analista y Gestor de Créditos para archivo.				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-005.04.**

Versión 1

Página 76 de 106

Procedimiento:  
**INFORME DE CUENTAS POR COBRAR A GERENCIA**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables	
			Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero
1.	Luego de la determinación del periodo promedio de cobro y las cuentas incobrables en caso hubiera durante el mes anterior a reportar, el Jefe de Créditos y Cobros procede a iniciar la elaboración del Informe de Cuentas por Cobrar a Gerencia.	FCRC-18 Informe de Cuentas por Cobrar a Gerencia.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Incluye[Incluye]     Incluye --&gt; Elabora[Elabora]     Elabora --&gt; Describe[Describe]     Describe --&gt; Genera[Genera]     Genera --&gt; Realiza[Realiza]     Realiza --&gt; Fin{1}           </pre>	
2.	Incluye la descripción del análisis del resultado obtenido en la determinación del periodo promedio de cobro. (Ver procedimiento CRC-005.02.)			
3.	Elabora un resumen del Informe de Determinación de Cuentas Incobrables si hubiesen sido aplicadas durante el mes a reportar.			
4.	Describe los resultados obtenidos en la recuperación de cuentas por cobrar.			
5.	Genera del módulo de clientes un reporte de los medios de pago utilizados para abono a cuentas por cobrar.			
6.	Realiza graficas para presentar los medios de pago utilizados por el cliente durante el mes.			



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-005.04.**

Versión 1

Página 77 de 106

Procedimiento:  
**INFORME DE CUENTAS POR COBRAR A GERENCIA**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables	
			Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero
7.	Detalla los clientes destacados por tener pagos al día y no incurrir en mora.			
8.	Detalla los clientes, saldos y observaciones respectivas de clientes en proceso de recuperación de cuentas morosas.			
9.	Detalla las aperturas de nuevos créditos y los montos.			
10.	Redacta observaciones respecto al resto de funciones que realiza el Departamento de Créditos y Cobros que involucren información respecto a situaciones ocurridas durante el mes a reportar.			
11.	Imprime y firma el Informe de Cuentas por Cobrar a Gerencia.			



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-005.04.**

Versión 1

Página 78 de 106

Procedimiento:  
**INFORME DE CUENTAS POR COBRAR A GERENCIA**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables	
			Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero
12.	Se presenta a reunión mensual de entrega de resultados en la fecha indicada por Gerente Financiero.			
13.	Entrega Informe de Cuentas por Cobrar a Gerente Financiero y Gerente General, quien estará presente en la reunión.			
14.	Recibe informe y presidirá la reunión mensual de entrega de resultados en presencia del Gerente General.			

	<p>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</p> <p><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>Departamento de Créditos y Cobros</p>	<b>CRC-006</b>
		Versión 1
		Página 79 de 106

**CRC-006**

**PROCEDIMIENTOS DE DETERMINACIÓN DEL  
PRESUPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS**

**Propósito del procedimiento**

Establecer un procedimiento que proporcione los lineamientos para la determinación del presupuesto asignado al Departamento de Créditos y Cobros.

**Alcance**

Este procedimiento involucra al Departamento de Créditos y Cobros, Gerencia Financiera y Gerencia General por lo que debe ser aplicado por Jefe de Créditos y Cobros, Gerente Financiero y Gerente General ya que contiene los procedimientos aplicables para la determinación del presupuesto asignado al Departamento de Créditos y Cobros de la empresa Soluciones Hidroneumáticas, S.A.

**Responsables**

El Jefe de Créditos y Cobros es el responsable de generar la información necesaria para la determinar los datos que establecerán el presupuesto de su departamento. Gerente Financiero es el encargado de preparar la propuesta presupuestaria y vigilar la ejecución del presupuesto. Gerente General es quien autorizara el presupuesto.

**Definiciones**

**Presupuesto:** Es el cálculo de recursos financieros aprobado para cada período de un año, incluye la estimación de todos los ingresos a obtener y el detalle de los gastos e inversiones por realizar.

	<p>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</p> <p><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>Departamento de Créditos y Cobros</p>	<b>CRC-006</b>
		Versión 1
		Página 80 de 106

Anteproyecto de presupuesto: Es la solicitud presupuestaria de los departamentos que integran la empresa, donde indican las estimaciones preliminares de ingresos y los límites máximos de los gastos a efectuar.

### **Políticas**

La elaboración de presupuesto conllevará las fases de planificación, formulación, presentación y aprobación.

El presupuesto debe ser elaborado y formulado durante los meses de agosto y septiembre, por el Jefe de Créditos y Cobros.

La presentación del presupuesto ante el Gerente Financiero se llevará a cabo en la fecha asignada por este, que deberá ser durante la primera semana de octubre y contando con un mes para revisión y elaboración del Proyecto de Presupuesto Empresarial.

El Gerente Financiero es quien presentará ante el Gerente General el Proyecto de Presupuesto Empresarial, en la fecha indicada por el Gerente General, que será durante la segunda semana de noviembre, para someterlo a la aprobación del Consejo de Administración.



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-006**

Versión 1

Página 81 de 106

Procedimiento:  
**DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero	Gerente General
1.	Durante los meses de septiembre y octubre, El Jefe de Créditos y Cobros elabora la propuesta presupuestaria.		<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Elaborar1[Elabora]     Elaborar1 --&gt; Planificar[Planifica]     Planificar --&gt; Formular[Formula anteproyecto]     Formular --&gt; Elaborar2[Elabora]     Elaborar2 --&gt; Fin{{1}}           </pre>		
2.	Planifica la elaboración del presupuesto, en la cual determina los objetivos del departamento para el período a presupuestar e identifica los recursos a utilizar para lograr los objetivos.				
3.	Formula un anteproyecto de presupuesto, con base en la planificación procede a estimar el flujo de cobros a clientes y los límites máximos de los gastos en los recursos necesarios para el logro de objetivos y funcionamiento.				
4.	Elabora el presupuesto de cobranza: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar plazos reales de cobranza.</li> <li>• Contar con el saldo de cuentas por cobrar y distribuirlos según sus vencimientos.</li> <li>• Contar con el presupuesto de ventas, agregarles el Impuesto al Valor Agregado, distribuirlos por vencimientos y deducirle la estimación de cuentas incobrables.</li> <li>• Ordenar por períodos los ingresos netos esperados.</li> </ul>				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-006**

Versión 1

Página 82 de 106

Procedimiento:  
**DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero	Gerente General
5.	Valorizar los recursos a utilizar para el funcionamiento como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos de colaboradores del departamento.</li> <li>• Insumos (Papelería y útiles, materiales)</li> <li>• Inversiones (Adquisición de activos fijos).</li> <li>• Servicios externos (Cobro jurídico, mantenimiento de equipo de cómputo, capacitaciones).</li> </ul>				
6.	Presenta el anteproyecto de presupuesto ante el Gerente Financiero en la fecha que indique, la cual deberá ser durante la primera semana de noviembre.				
7.	Revisa el anteproyecto de presupuesto, el cual le permitirá elaborar e integrar el Proyecto de Presupuesto Empresarial.				
8.	Discute el anteproyecto revisado con el Jefe de Créditos y Cobros con el fin de mejorarlo.				
9.	Elabora el Proyecto de Presupuesto Empresarial integrando la información presentada por cada departamento de la empresa.				



SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
 Departamento de Créditos y Cobros

**CRC-006**

Versión 1

Página 83 de 106

Procedimiento:  
**DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO**

Área Responsable:  
 Jefatura de Créditos y Cobros

**Descripción de Actividades**

**Diagrama de Flujo**

Paso	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	Responsables		
			Jefe de Créditos y Cobros	Gerente Financiero	Gerente General
10.	Presenta el Proyecto de Presupuesto Empresarial ante el Gerente General, durante la segunda semana de noviembre en la fecha indicada por el Gerente General.				
11.	Evalúa el Proyecto de Presupuesto Empresarial y lo discute con el Gerente General para aclarar dudas.				
12.	Presenta el Proyecto de Presupuesto Empresarial ante el Consejo de Administración en reuniones indicadas por ellos para la discusión y aprobación.				

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 84 de 106

## FORMATOS

### FCRC-01 Formulario de Solicitud de Crédito (Anverso)

<b>Anverso</b>			
	<b>SOLICITUD DE CREDITO</b>		
Nombre o Razón Social:			
Dirección:	Tel:		
Dirección de Cobro:			
Día de Contraseña:	Día de pago:	Contacto:	
NIT:	Patente de Comercio No.	Folio	Libro
Nombre de Rep. Legal Apoderado o Propietario:			
No.DPI (Para Propietario Individual):	Tiempo de Establecido el Negocio:		
Actividad Económica:			
Por este medio solicito apertura de crédito por:	Ampliación Crédito hasta por Q.		
<b>Referencias Comerciales:</b>			
<b>Proveedor</b>	<b>Monto Otorgado</b>	<b>Contacto</b>	<b>Teléfono</b>
<b>Referencias Bancarias:</b>			
<b>Banco</b>	<b>Cuenta No.</b>	<b>Monetarios</b>	<b>Ahorro</b>

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 85 de 106

FCRC-01 Formulario de Solicitud de Crédito (Reverso)

	<b>SOLICITUD DE CREDITO</b>	<b>Reverso</b>
<b>CONSENTIMIENTO</b>		
Yo _____ quien me identifico con DPI No. _____ y represento legalmente a la entidad: _____ 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 riesgo o burós de crédito para ser tratada, almacenada o transferida; y autorizo expresamente a las entidades que prestan servicios de información, centrales de riesgo y burós de crédito a recopilar, difundir o comercializar reportes o estudios que contengan información sobre mi persona o de la entidad a la cual represento. En este caso a nombre de: _____		
Firma _____	Cargo _____	Sello _____
<b>PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA</b>		
Nombre y Firma del Supervisor de Ventas:		Fecha:
Nombre y firma de quien valida la información:		Fecha:
RESOLUCIÓN	Aprobado: _____	Monto: _____
	Denegado: _____	Días de Crédito _____
Fecha: _____		
Comentarios		
<b>Requisitos que deben adjuntarse a la Solicitud</b>		
Al presentar su SOLICITUD DE CREDITO, favor de adjuntar como anexo las siguientes fotocopias:		
<b>Persona Individual</b>	<b>Persona Jurídica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fotocopia de DPI.</li> <li>* RTU actualizado.</li> <li>* Copia de comprobante de domicilio.</li> <li>* Estados de cuenta bancarios (Carátula de los últimos tres meses)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fotocopia de DPI del representante legal.</li> <li>* Nombramiento de representante legal.</li> <li>* RTU actualizado.</li> <li>* Solvencia fiscal.</li> <li>* Acta de constitución de sociedad.</li> <li>* Patente de sociedad.</li> <li>* Patente de comercio.</li> <li>* Estados financieros con una antigüedad no mayor a tres meses.</li> <li>* Estados de cuenta bancarios de los últimos tres meses.</li> </ul>	

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 86 de 106

FCRC-02 Formato de comentarios sobre cliente nuevo

<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b>				
NIT: 207207-6 6ta. Av. Zona 9, Guatemala Tel.: 2424-3112 Fax: 2809-6790 Correo: infor@soluhidro.com.gt				
		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>CODIGO VENDEDOR</b></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>	<b>CODIGO VENDEDOR</b>	
<b>CODIGO VENDEDOR</b>				
FECHA	NIT	CLIENTE		
TELEFONO	DIRECCIÓN	E-MAIL		
MOTIVO SOLICITUD DE CREDITO	MES	Q. VENTAS		
INDICAR LUGAR DE ENTREGA Y PAGO				
PRODUCTOS DE PREFERENCIA				
	<b>TOTAL</b>	<b>Q.</b>		
	<b>Promedio</b>	<b>Q.</b>		
<b>COMENTARIOS / OTRA INFORMACIÓN:</b>				
_____ NOMBRE Y FIRMA VENDEDOR		_____ SELLO Y FIRMA RECIBIDO CREDITOS		

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 87 de 106

FCRC-03 Análisis crediticio para autorización de crédito



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

**ANÁLISIS CREDITICIO  
AUTORIZACIÓN DE CRÉDITO**

El cliente código no. \_\_\_\_\_ con nombre \_\_\_\_\_, Número de Identificación Tributario \_\_\_\_\_, ha presentado la solicitud de crédito y la documentación requerida el día \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_, por lo que se realizó el presente análisis.

**Historia**

Según lo recabado de las referencias contactadas se identificaron los antecedentes del cliente solicitante:

No.	Referencia	Observaciones

**Actividad General**

El cliente solicitante se dedica principalmente a: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Domicilio**

El domicilio donde se establecen las operaciones del cliente es: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Se confirmo la existencia del domicilio por lo que se adjuntan documentos como comprobación.

**Referencia Comerciales**

Las personas individuales o jurídicas identificadas por el cliente como referencias comerciales fueron contactadas indicando lo siguiente:

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 88 de 106

Nombre de quien informa:

Puesto:

No.	Descripción	Observaciones

### Referencia Bancarias

Respecto a las referencias bancarias indicadas por el cliente se solicitó información de confirmación indicando lo siguiente:

Nombre de quien informa:

Puesto:

No.	Descripción	Observaciones

### Información Financiera

De acuerdo con la información presentada por el cliente, se determinaron las razones financieras:

Solvencia: La relación entre el Activo Corriente de Q. \_\_\_\_\_ sobre el Pasivo Corriente de Q. \_\_\_\_\_ es de \_\_\_\_\_, siendo el índice ideal de 2.

Liquidez (Prueba de Acido): Considerando la diferencia entre el Activo Corriente de Q. \_\_\_\_\_ y el Saldo de Inventarios de Q. \_\_\_\_\_, sobre el Pasivo Corriente de Q. \_\_\_\_\_ es de \_\_\_\_\_, siendo el resultado ideal de 1 o 0.8.

Estabilidad: La relación entre el Activo No Corriente de Q. \_\_\_\_\_ sobre el Pasivo Corriente de Q. \_\_\_\_\_ es de \_\_\_\_\_, siendo el índice ideal de 2.

Endeudamiento: La relación entre los Pasivos Totales de Q. \_\_\_\_\_ sobre los Activos Totales de Q. \_\_\_\_\_ es de \_\_\_\_\_, siendo el índice ideal de 0.6.

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 89 de 106

Rotación de Inventarios: La relación entre el Costo de Ventas de Q. \_\_\_\_\_ sobre el promedio de Inventarios es de \_\_\_\_\_ veces al año.

Rotación de Cuentas por Cobrar: La relación entre las Ventas Netas al Crédito de Q. \_\_\_\_\_ sobre el promedio de Cuentas por Cobrar es de \_\_\_\_\_ veces al año.

Rotación de Cuentas por Pagar: La relación entre las Compras al Crédito de Q. \_\_\_\_\_ sobre el promedio de Cuentas por Pagar es de \_\_\_\_\_ veces al año.

Plazo Promedio de Pago: La relación entre un año considerado con 360 días sobre la Rotación de Cuentas por Pagar de \_\_\_\_\_ es de \_\_\_\_\_ días promedio de pago.

#### Documentación

El presente análisis contiene la siguiente documentación:

No.	Descripción documento	Observaciones

Sin más que agregar, se notifica la información previamente detallada para la consideración de las autoridades correspondientes en la autorización del crédito solicitado y determinación del límite de crédito.

Analista y Gestor de Créditos

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 90 de 106

## FCRC-04 Formato de rechazo de créditos



Señor(a)

---



---



---

Estimado cliente

Nos complace recibir su solicitud de crédito. Gracias por completar y devolvernos las formas de solicitud.

Hemos consultado la referencia por usted indicada, para tener constancia de la misma y realizado un análisis de factores para la determinación del otorgamiento de crédito. Por lo que lamentamos informarle que hemos rechazado la solicitud de crédito por el motivo siguiente:

---



---



---

La situación actual nos obliga a muchas restricciones, como seguramente a usted también se las impone. Por lo tanto, le sugerimos solicite de nuevo el crédito cuando se considere mejorado el punto de análisis deficiente indicado anteriormente. Y gustosamente atenderemos nuevamente su solicitud, esperando dar una respuesta favorable.

Nos es grato contarle entre nuestros estimados clientes y puede estar seguro de que quedará complacido con nuestro esmerado servicio y atención.

Atentamente,

Departamento de Créditos y Cobros  
 Soluciones Hidroneumáticas, S.A.

	<p>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</p> <p><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>Departamento de Créditos y Cobros</p>	17/02/2018
		Versión 1
		Página 91 de 106

FCRC-05 Carta estándar para otorgamiento de crédito



Señor(a)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Estimado cliente

Nos complace recibir su solicitud de crédito. Gracias por completar y devolvernos las formas de solicitud. Le notificamos que cuenta con el beneficio de crédito; por lo que le indicamos los datos siguientes:

Código de cliente no.:	
Monto autorizado:	
Días crédito:	

Nos es grato contarle entre nuestros estimados clientes y puede estar seguro de que quedará complacido con nuestro esmerado servicio y atención.

Atentamente,

Departamento de Créditos y Cobros  
Soluciones Hidroneumáticas, S.A.

**ORIGINAL:** Cliente **COPIA:** Créditos

Nombre de quien recibe: \_\_\_\_\_

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

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

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 92 de 106

FCRC-06 Orden de facturación

<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> 		NIT: 207207-6 6ta. Av. Zona 9, Guatemala Tel.: 2424-3112 Fax: 2809-6790 Correo: infor@soluhidro.com.gt		ORDEN FACTURACIÓN <b>A-00001</b>		
CODIGO	NIT	CLIENTE	VENDEDOR	FECHA		
TELEFONO	DIRECCIÓN	E-MAIL	DESCUENTO	TIPO PAGO		
<b>No.</b>	<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANT.</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>V. UNITARIO</b>	<b>V. TOTAL</b>
OTRA INFORMACIÓN:					GRAN TOTAL	Q.
					DTO	Q.
					SUBTOTAL	Q.
					IVA	Q.
					VALOR TOTAL	Q.
_____ FIRMA AUTORIZACIÓN				_____ SELLO Y FIRMA RECIBIDO		

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 93 de 106

FCRC-07 Factura

		<b>Soluciones Hidroneumáticas, S.A.</b> NIT:207207-6 6ta. Av. Zona 9, Guatemala Tel.: 2424-3112 Fax: 2809-6790 Correo: infor@soluhidro.com.gt	<b>FACTURA</b> <b>SERIE "A"</b> No.000501
		Fecha:	
Nombre:			
Dirección:		NIT:	
Código cliente:		Condición pago:	
CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR	
TOTAL EN LETRAS		TOTAL Q.	
<b>ORIGINAL: CLIENTE • AMARILLA: ENTREGA</b> <b>AZUL: CONTABILIDAD • VERDE: ARCHIVO</b>		<b>SUJETO A PAGOS TRIMESTRALES</b>	
Imprenta, S.A. NIT:12345-6 Aut. Res. 2018-2-09876-5432 del 501 al 1000 Serie A de fecha 10-01-2018 Vence 19-01-2020			

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 94 de 106

FCRC-08 Solicitud nota de crédito

<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> 		NIT: 207207-6 6ta. Av. Zona 9, Guatemala Tel.: 2424-3112 Fax: 2809-6790 Correo: infor@soluhidro.com.gt		<b>SOLICITUD</b> NOTA DE CRÉDITO <b>SNC-00001</b>		
CODIGO	NIT	CLIENTE		FECHA		
FACTURA	FECHA FACTURA	DESCUENTO	PERSONA SOLICITANTE			
<b>No.</b>	<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANT.</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>V. UNITARIO</b>	<b>V. TOTAL</b>
MOTIVO DE SOLICITUD					GRAN TOTAL	Q.
					DTO	Q.
					SUBTOTAL	Q.
					IVA	Q.
					VALOR TOTAL	Q.
_____ FIRMA REVISIÓN				_____ FIRMA AUTORIZACIÓN		

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 95 de 106

FCRC-09 Recepción de mercadería

<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> NIT: 207207-6 6ta. Av. Zona 9, Guatemala Tel.: 2424-3112 Fax: 2809-6790 Correo: infor@soluhydro.com.gt		RECEPCIÓN MERCADERÍA <b>R-00001</b>				
<b>CODIGO</b>	<b>NIT</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>FECHA</b>			
<b>TIPO DOCUMENTO</b>		<b>NO. DOCUMENTO</b>	<b>FECHA DOCUMENTO</b>			
FACTURA <input type="checkbox"/> ENVIO <input type="checkbox"/> OTROS:						
<b>MOTIVO</b>		<b>OBSERVACIONES</b>				
COMPRA <input type="checkbox"/> DEV. CLIENTES <input type="checkbox"/> OTROS:						
<b>No.</b>	<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANT.</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>V. UNITARIO</b>	<b>V. TOTAL</b>
FIRMA Y SELLO RECEPCIÓN GESTIÓN DE INVENTARIOS					GRAN TOTAL	Q.
					DIO	Q.
					SUBTOTAL	Q.
					IVA	Q.
					VALOR TOTAL	Q.
_____				_____		
FIRMA REVISIÓN				FIRMA AUTORIZACIÓN		

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 96 de 106

FCRC-10 Nota de crédito

		<b>Soluciones Hidroneumáticas, S.A.</b> NIT:207207-6 6ta. Av. Zona 9, Guatemala Tel.: 2424-3112 Fax: 2809-6790 Correo: infor@soluhydro.com.gt	<b>NOTA DE CREDITO</b> <b>SERIE "C"</b> No.000500
		Fecha:	
Nombre:			
Dirección:		NIT:	
Motivo:	Factura:	Fecha fact:	
CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR	
TOTAL EN LETRAS		TOTAL Q.	
<b>ORIGINAL: CLIENTE • AZUL: CONTABILIDAD • VERDE: ARCHIVO</b> Imprenta, S.A. NIT:12345-6 Aut. Res. 2017-1-23456-7890 del 1 al 500 Serie C de fecha 04-01-2017 Vence 04-01-2019			

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 97 de 106

FCRC-11 Ruta de cobros

		<b>RUTA DE COBROS</b>			Hoja No. ____ de ____	
Gestor de cobros: _____				Semana No.: _____		Fecha
Ruta: _____				/		/
No	Código	Cliente	No. Documento	Tipo	Sección	Observaciones
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
Realizado por: _____		Recibido por: _____		Recepción liquidación: _____		
Fecha: _____		Fecha: _____		Fecha: _____		

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 98 de 106

FCRC-12 Recibo de caja

		<b>RECIBO DE CAJA</b>			No.			
					Fecha:	Día	Mes	Año
Recibido de:		Q.		Código cliente:				
Dirección:								
La suma de:								
Por concepto de:								
Cheque no.		Banco.		Dep./Trans.		Efectivo		
<b>No.</b>	<b>Factura No.</b>			<b>Monto</b>		<b>Firma y sello</b>		
<b>TOTAL</b>								
<b>ORIGINAL: CLIENTE • AMARILLA: ARCHIVO • AZUL: CONTABILIDAD</b>								

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 99 de 106

FCRC-13 Requerimiento de cobro

		<b>REQUERIMIENTO DE COBRO</b>		
Fecha:     /     /		<b>No. A-00001</b>		
Requerimos de:		Código:		
Ubicado en:				
Pagar la suma de:				
Por concepto de				
No.	Factura	Fecha Vencimiento	Monto	Firma /Sello
		<b>TOTAL</b>		
<b>ORIGINAL: CLIENTE • COPIA: CRÉDITOS</b>				

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 100 de 106

FCRC-14 Confirmación de pagos recibidos

 <b>CONFIRMACIÓN DE PAGOS RECIBIDOS</b>	No.			
	Fecha:	Día	Mes	Año
	Código cliente:			
Nombre cliente:	Monto Q.			
Medio de pago: Efectivo <input type="checkbox"/> Cheque <input type="checkbox"/> Transferencia <input type="checkbox"/> Depósito bancario <input type="checkbox"/>				
Fecha pago:	No. Documento:	Banco:		
Por concepto de:				
No.	Factura No.	Monto	Observaciones:	
	<b>TOTAL</b>			
Confirmado a:		Verificado por:		

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 101 de 106

FCRC-15 Estados de cuenta de clientes

		<b>ESTADO DE CUENTA CLIENTES</b> AL ____ / ____ / ____			
Código:			Fecha:		
Nombre:			/ /		
No	Tipo Documento	No. Documento	Fecha Emisión	Fecha Vencimiento	Monto
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
<b>TOTAL</b>					<b>Q.</b>

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 102 de 106

FCRC-16 Informe determinación de cuentas incobrables



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

**DETERMINACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES**

Se detectó que el cliente código no. \_\_\_\_\_ con nombre \_\_\_\_\_, Número de Identificación Tributario \_\_\_\_\_.

Presenta un estado de cuenta vencido, según detalle:

No	Tipo Documento	No. Documento	Fecha Emisión	Fecha Vencimiento	Monto
<b>TOTAL</b>					<b>Q.</b>

Con más de \_\_\_\_\_ días de vencimiento, teniendo conocimiento que el motivo de la mora es:

\_\_\_\_\_

Se adjunto la documentación de respaldo de las acciones de cobro aplicadas:

No.	Descripción documento	Observaciones

Se notifica la información previamente detallada para la consideración del saldo como cuenta incobrable y autorización del procedimiento de cancelación de la cuenta del documento correspondiente y registro.

Jefe de Créditos y Cobros



	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 103 de 106

FCRC-17 Nota de abono interna

<b>Soluciones Hidroneumáticas, S.A.</b> NIT:207207-6 6ta. Av. Zona 9, Guatemala Tel.: 2424-3112 Fax: 2809-6790 Correo: infor@soluhidro.com.gt		<b>NOTA DE ABONO INTERNA</b> No.000001
		Fecha:
Nombre:		
Dirección:		NIT:
Motivo:	Factura:	Fecha fact:
CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR
TOTAL EN LETRAS		TOTAL Q.
<b>ORIGINAL: EXPEDIENTE CLIENTE • AZUL: CONTABILIDAD • VERDE: ARCHIVO</b>		

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 104 de 106

## FCRC-18 Informe de cuentas por cobrar a gerencia



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

### **INFORME CUENTAS POR COBRAR** **MES DE \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_**

Se informa respecto a la información financiera y administrativa de las cuentas por cobrar a cargo del Departamento de Créditos y Cobros, lo siguiente:

#### **Periodo Promedio de Cobro**

Los días que transcurren para recuperar las cuentas por cobrar es de \_\_\_\_\_ días en promedio.

#### **Cuentas Incobrables**

Durante el mes se determinaron las siguientes cuentas como incobrables:

No.	Código	Nombre	Saldo Q.	Observaciones

#### **Recuperación de Cuentas por Cobrar**

Los resultados obtenidos en la labor de recuperación de cuentas por cobrar para el mes son:

No.	Descripción Cuentas	Cantidad Clientes	Porcentaje	Monto
1.	Cuentas al día			
2.	Cuentas de 30 a 60 días			
3.	Cuentas de 60 a 90 días			
4.	Cuentas de 90 a 120 días			
5.	Cuentas de 120 en adelante días			
6.	Cuentas incobrables			
<b>TOTAL</b>				

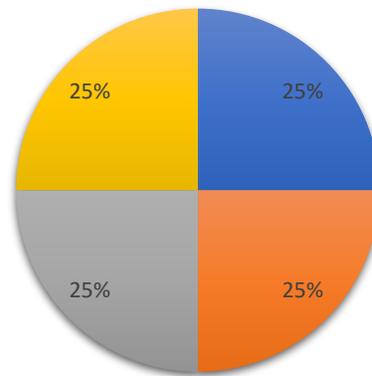
#### **Medios de Pago**

Durante el mes se utilizaron los diversos medios de pago disponibles para el cliente, siendo utilizados como se presenta a continuación:

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 105 de 106

## Medios de Pago Utilizados

■ Efectivo ■ Cheques ■ Transferencias ■ Depositos



Siendo de mayor utilización \_\_\_\_\_ con un \_\_\_\_\_ % y el de menor utilización \_\_\_\_\_ con un \_\_\_\_\_ %.

### Clientes Destacados

Los clientes que realizaron sus pagos al día, evitando incidir en vencimiento son:

No.	Código	Nombre

### Cuentas Morosas

Los clientes que se encuentran en proceso de recuperación de cuentas morosas se detallan a continuación:

No.	Código	Nombre	Saldo Q.	Observaciones

	<b>SOLUCIONES HIDRONEUMÁTICAS, S.A.</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Departamento de Créditos y Cobros	17/02/2018
		Versión 1
		Página 106 de 106

**Apertura Nuevos Créditos**

Como resultado del procedimiento de autorización y otorgamiento de crédito, se autorizó la apertura de las siguientes cuentas:

No.	Código	Nombre	Limite Q.	Observaciones

**Observaciones Generales**

Durante el mes a informar se tuvo conocimiento de las siguientes situaciones que involucro al Departamento de Créditos y Cobros:

---



---



---



---



---

Sin más que agregar, se notifica la información previamente detallada para la consideración de las autoridades correspondientes en la toma de decisiones.

Jefe de Créditos y Cobros

## CONCLUSIONES

1. Se estableció que la unidad de análisis no cuenta con formalización y sistematización del desarrollo cotidiano de las actividades realizadas por el Departamento de Créditos y Cobros, que permita mejorar la ejecución del trabajo, garantizar el adecuado registro y presentación de información financiera respecto a las cuentas por cobrar.
2. El Departamento de Créditos y Cobros ocupa un lugar de importancia dentro del Departamento Financiero de la unidad de análisis, se identificó deficiencia en la organización del Departamento de Créditos y Cobros ya que no existe claridad en los procesos a realizar, recursos a utilizar y responsables asignados. La investigación permitió identificar que los principales procedimientos del departamento son: la autorización y otorgamiento de crédito, facturación al crédito, cobro, registro y contabilización de ingresos y facturación, vigilancia de cuentas por cobrar y determinación del presupuesto para el Departamento de Créditos y Cobros.
3. De acuerdo con el conocimiento que se obtuvo de la unidad de análisis se confirmó que no cuenta con una herramienta técnica que permita a los colaboradores del Departamento de Créditos y Cobros ampliar el conocimiento de las políticas y procedimientos aplicables a las cuentas por cobrar, motivo por el cual se contrató el servicio del Contador Público y Auditor como consultor para la elaboración del manual de políticas y procedimientos.

4. El manual de políticas y procedimientos para el Departamentos de Créditos y Cobros permitirá al departamento generar información confiable y oportuna, lo cual influye a que la unidad de análisis cuente con información financiera adecuada respecto de las cuentas por cobrar.

## RECOMENDACIONES

1. El Gerente Financiero de la unidad de análisis deberá solicitar la reproducción del manual para entregarlo al personal clave del Departamento de Créditos y Cobros, así como coordinar y calendarizar el proceso de implementación del Manual de Políticas y Procedimientos para el Departamento de Créditos y Cobros entregado por el consultor. Involucrarse en la implementación le permitirá identificar la necesidad de capacitación en temas específicos para los colaboradores del departamento con el fin de que amplíen sus conocimientos respecto a las cuentas por cobrar.
2. El Jefe de Créditos y Cobros de la unidad de análisis deberá participar en la implementación, cumplimiento y aplicación del Manual de Políticas y Procedimientos, calendarizando reuniones con los colaboradores del departamento, presenciando individualmente con cada colaborador la aplicación de las políticas y procedimientos que corresponden realizar a cada uno para corregir, aclarar y mejorar la ejecución.
3. Se recomienda al Jefe de Créditos y Cobros de la unidad de análisis que adicional a enfocarse en las políticas y procedimientos se encargue de difundir el organigrama de la empresa y el organigrama del Departamento de Créditos y Cobros a sus colaboradores.
4. Al Gerente General se le recomienda solicitar colaboración del resto de departamentos que integran la empresa unidad de análisis, para que participen a solicitud específica del Gerente Financiero en la ejecución de procedimientos y cumplimiento de políticas en los que sea involucrada información proveniente de ellos, coordinar las actividades en las que son

incluidos, así como adaptarse a los nuevos requerimientos a aplicar por el Departamento de Créditos y Cobros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ambrosone, Mario - La Administración del Riesgo Empresarial: Una Responsabilidad de Todos, El Enfoque Coso- Pricewaterhouse Coopers, Contador Público y Lic. en Administración, Mayo 2007, 24 p.p.
2. Álvarez Torres, Martín G. - Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos - Panorama Editorial, México 2006
3. Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala. Mayo 1985. 132 p.p.
4. Berk, Jonathan; Demarzo, Peter - Finanzas Corporativas – Primera edición, Pearson Educación (Pearson Prentice Hall), México, 2008, 1080 p.p.
5. Congreso de la República de Guatemala - Código de Comercio, Decreto número 2-70 y sus reformas, 202 p.p.
6. Congreso de la República de Guatemala - Código de Trabajo, Decreto número 1441- Edición rubricada y concordada con las normas internacionales del trabajo, Ministerio de Trabajo y Previsión Social, junio 2011, 226 p.p.
7. Congreso de la República de Guatemala - Código Tributario, Decreto número 6-91 y sus reformas- Ediciones Alenro, 92 p.p.

8. Congreso de la República de Guatemala - Ley de Actualización Tributaria. Decreto número 10-2012 Libro I Impuesto Sobre la Renta y Acuerdo Gubernativo 213-2013 – Ediciones Alenro, 172 p.p.
9. Congreso de la República de Guatemala - Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, Decretó 42-92, 3 p.p.
10. Congreso de la República de Guatemala - Ley de Bonificación Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado, Decreto 78-89 y sus reformas Decreto 37-2001, 4 p.p.
11. Congreso de la República de Guatemala - Ley de Creación del Instituto De Recreación de los Trabajadores Decreto 1528, 7 p.p.
12. Congreso de la República de Guatemala - Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto número 27-92 con sus reformas y Acuerdo Gubernativo 5-2013 ,110 p.p.
13. Congreso de la República de Guatemala- Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto Número 73-2008, 7 p.p.
14. Congreso de la República de Guatemala- Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles Decreto 15-98, 13 p.p.
15. Congreso de la República de Guatemala - Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto número 295., Diario Oficial tomo XLVII, octubre 1946, 44 p.p.

16. Congreso de la República de Guatemala - Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, Decreto 17-72, 11 p.p.
17. Congreso de la República de Guatemala - Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, Decreto 76-78, 4 p.p.
18. Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Parte A, 2015. 1740 p.p.
19. Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), Parte A, 2015, 276 p.p.
20. Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores, (International Ethics Standards Board of Accountants), Código De Ética Para Profesionales De La Contabilidad, International Federation of Accountants, Edición 2009, 162 p.p.
21. Division of Environmental Health Office of Drinking Water - Consejos Técnicos Del Agua Potable, Sistemas de Control de Tanque Hidroneumáticos - Washington State Department of Health, 2011, 2 p.p.
22. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, Organización de Empresas, Tercera Edición, 2009, 501 p.p.
23. Horngren, Charles T. Contabilidad. Octava Edición, Pearson Educación, México 2010, 896 p.p.

24. International Auditing and Assurance Standards Board –IAASB-, Manual de Pronunciamientos Internacionales de Control de Calidad, Auditoría, Revisión, Otros Encargos de Aseguramiento, y Servicios Relacionados, Edición 2013, Parte II, 333 p.p.
25. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz -Administración, Una Perspectiva Global- Séptima edición, Mcgraw Hill Interamericana, México, 2004, 804 p.p.
26. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica - Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo- Área de Modernización del Estado, Unidad de Reforma Institucional, Costa Rica, Julio 2009, 21 p.p.
27. Nuño de León, Pierina del Refugio - Administración de Pequeñas Empresas – Primera edición, Red Tercer Milenio, México, 2012, 163 p.p.
28. Stephen A., Rosa; Randolph W. Westerfield; Jeffrey Jaffe, - Finanzas corporativas - Séptima edición, McGraw-Hill Interamericana, México 2005, 967 p.

### **Webgrafía**

29. Definición y Clasificación de los Manuales, recuperado de: <http://www.cevat.org.mx/retaip/documentos/reuniones/2010/3a/CLASIFICACIONDEMANUALES%20IZTACALCO.pdf>, el martes 15 de mayo de 2018 a las 22:35 horas

30. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, recuperado de: [http://faceconomicas.usac.edu.gt/wp\\_economicas/wp-content/uploads/2016/06/CPA\\_3fol-1.pdf](http://faceconomicas.usac.edu.gt/wp_economicas/wp-content/uploads/2016/06/CPA_3fol-1.pdf), el sábado 12 de mayo de 2018 a las 11:41 horas
31. Los préstamos, Recuperación de créditos, recuperado de: <http://www.losprestamos.net/recuperacioncreditos/>, el miércoles 9 de mayo de 2018 a las 19:09 horas
32. Nuñez Dubón y Asociados Cuentas Incobrables Según el ISR, recuperado de: [http://www.nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php?option=com\\_content&view=article&id=363:administracion&catid=54:noticias&Itemid=55](http://www.nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=363:administracion&catid=54:noticias&Itemid=55), el miércoles 9 de mayo de 2018 a las 19:23 horas
33. Real Academia Española, recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg>, el jueves 10 de mayo de 2018 a las 00:21 horas
34. Reynoso, O. Eduardo; Corporativo Valsi S.A. de C.V., Departamento de Capacitación, recuperado de: <http://www.distribuidorac.com.mx/capacitaciones/val49.pdf>, el jueves 10 de mayo de 2018 a las 00:14 horas
35. Sistemas Industriales de Equipo de Bombeo -SIIDEB-, recuperado de: <http://www.sideb.com.mx/pagina/sistemas-hidroneumaticos/>, el miércoles 9 de mayo de 2018 a las 18:22 horas

36. Universidad de Monterrey, Biblioteca Virtual, recuperado de: <http://ariellinarte.udem.edu.ni/wp-content/uploads/2017/05/Como-hacer-diagrama-flujo.doc>, el martes 15 de mayo de 2018 a las 23:44 horas.
  
37. Universidad Rafael Landívar de Guatemala, Biblioteca Virtual, recuperado de: [http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est\\_sis/9.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/9.pdf), el martes 15 de mayo de 2018 a las 23:12 horas.