UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

"AUDITORIA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACION DEL CREDITO DE ALMACENES DE VENTA AL DETALLE"

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas

Por

Sara Josefina Montiel Dávila de Villatoro

Previo a conferirle el título de
Contador Público y Auditor
en el grado académico de
Licenciada

Guatemala, Septiembre de 1994

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTA DE CIENCIAS ECONOMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO a.i.:	Lic. Jorge Eduardo Soto
SECRETARIO:	Lic. Roberto Salazar Casiano
VOCAL 1o.:	
VOCAL 2o.:	Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
VOCAL 3o.:	Lic. Víctor Manuel Rivera Barrios
VOCAL 4o.:	P.C. Oswaldo Ciriaco Ixcayau López
VOCAL 5o.:	P.C. Fredy Orlando Mendoza López

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

PRESIDENTE:	Lic. Carlos Calderón H.
SECRETARIO:	Licda. Olga Marina Gutiérrez
EXAMINADOR:	Lic. Marco Antonio Ovando Cermeño
EXAMINADOR:	Lic. Danilo Espinoza
EXAMINADOR:	Lic. Carlos Rivera Cifuentes

Lic. Luis Alfredo Monzón

Contador Público y Auditor
Colegiado No. 1753

5a. Av. 7-64, Zona 8 Mixco
Tel.: 78-11-89
Colonia Panorama
Ciudad San Cristóbal
Guatemala, C. A.

Guatemala, 2 de junio de 1993

Licenciado
Gilberto Batres Paz
DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Ciudad Universitaria, Zona 12

Estimado señor Decano:

De conformidad con el nombramiento de fecha 4/9/92, he asesorado a la señora **SARA JOSEFINA MONTIEL DAVILA DE VILLATORO,** en su trabajo de tesis titulado **"AUDITORIA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACION DEL CREDITO DE ALMACENES DE VENTA AL DETALLE".**

Estimo que el presente trabajo, constituye una valiosa guía para la práctica profesional de la Auditoría Operacional ya que en el, se describen todos los aspectos importantes que deben tomarse en cuenta cuando se realiza un trabajo de Auditoría Operacional en un departamento de créditos de almacenes de venta al detalle; adicionalmente y de manera didáctica, se presenta un caso práctico con el respectivo informe de la Auditoría Operacional, que indudablemente contribuirá a la enseñanza superior de la Contaduría Pública en nuestro medio. Este trabajo también se avala, con la experiencia que posee la señora **DE VILLATORO** en el ejercicio de la profesión en forma independiente y principalmente con el enfoque operacional.

Por lo anterior, y con mi opinión favorable, recomiendo que este trabajo sea aceptado para su discusión en el examen general público previo a optar al título de CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR en el grado académico de Licenciado.

Sin más, sirvase aceptar las muestras de mi más alta consideración y estima.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Lic. Luis Alfredo Monzón
Asesor

LAMA/ws

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS: GUATEMALA, DIECISEIS DE AGOSTO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y CUATRO

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado Luis Alfredo Monzón, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Auditoría, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "AUDITORIA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACION DEL CREDITO DE ALMACENES DE VENTA AL DETALLE", que para su graduación profesional presentó la estudiante SARA JOSEFINA MONTIEL DAVILA, autorizándose su impresión.----------

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. ROBERTO SALAZAR CASIANO
SECRETARIO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Secretario
Universidad de San Carlos

LIC. JORGE EDUARDO SOTO
DECANO a.i

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
EL DECANO
GUATEMALA, C. A.

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a las personas que de una u otra forma me prestaron su valiosa colaboración para llevar a cabo el presente trabajo, en especial a:

Lic. Luis Alfredo Monzón Archila

Lic. Rigoberto Salvatierra Ocano

Lic. Carlos Julio Díaz

DEDICATORIA

AL SUPREMO CREADOR

A MIS PADRES: Lic. Fernando Montiel Castellanos
Zoila S. Dávila de Montiel

A MI ESPOSO: Victor Hugo Villatoro Monzón

A MI HIJA: Sara Jeanette Villatoro Montiel

A MIS HERMANOS: Luis Fernando Montiel Dávila
Celia Patricia Montiel de Cáceres.
esposo e hijo

A MI FAMILIA EN GENERAL

A TODOS MIS AMIGOS

A MI FACULTAD DE C.C.E.E. DE LA USAC

A MI PATRIA GUATEMALA

INDICE

INTRODUCCION

En el pasado los Contados Públicos y Auditores conocían la Auditoría sólo como un instrumento objetivo capaz de determinar los problemas financieros y económicos que se estaban suscitando en las empresas, emitiendo su opinión mediante un Dictamen. Ahora se ha comprobado que la Auditoría puede utilizarse no sólo para fines financieros sino también técnicos y administrativos; que previene errores, los detecta y presenta soluciones que ayuden a la eficiencia de sus operaciones, siendo ésto el objetivo de la Auditoría Operacional, la cual ya está ejerciéndose por los profesionales en la materia quienes dan su diagnóstico y lo presentan mediante el Informe respectivo; constituyendo la base para el mejoramiento de la empresa, ya que promueve eficazmente la eficiencia de las diferentes dependencias o departamentos de la empresa.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos, a través de los cuales se dá una descripción de su contenido, con la finalidad de que sea comprendido por el lector.

En consecuencia el Capítulo I describe qué es la Auditoría Operacional, cuáles son sus objetivos y los procedimientos que se aplican en la misma. Contiene además modelos de propuesta y explica sus diferencias con la Auditoría Financiera.

El Capítulo II expone la importancia del crédito en los Almacenes de Venta al Detalle, define qué es el crédito en este tipo de negocio en virtud que en la venta al detalle se delimita la operación de otorgamiento de crédito a sus clientes, para lo cual fijan objetivos y establecen políticas para su concesión y cobro. También se hace una descripción del mercado, enunciando los aspectos financieros.

El Capítulo III se refiere a la aplicación de la Auditoría Operacional en la administración del crédito en los Almacenes de Venta al Detalle, donde se describen los procedimientos a utilizar en la concesión de créditos, administración y control de la cartera, el uso de las facturas cambiarias y el tratamiento que se les dá a los cheques rechazados.

El Capítulo IV y final de este trabajo contiene un ejemplo real de la Auditoría Operacional practicada al Almacén Las Facilidades, S.A. que se dedica a la venta al detalle.

CAPITULO I

AUDITORIA OPERACIONAL

En este capítulo daremos a conocer la definición de Auditoría Operacional, para entender mejor que comprende y cómo funciona, así como su diferencia con otras auditorías y los objetivos que persigue, los cuales son de suma importancia para las empresas que las utilizan, y además de los modelos de propuestas que se presentarán también se explicaran los procedimientos aplicables a dicha Auditoría para su mejor comprensión ya que ésta difiere mucho de la Auditoría tradicional o financiera que es la más usual en las empresas.

No obstante lo expuesto anteriormente, la Auditoría Operacional, ya se aplica a la Industria, a la Banca y al Comercio, debido a los buenos resultados que ha aportado a la administración de las empresas.

1.1 Definición

Auditoría Operacional es el examen objetivo de las operaciones realizadas por una empresa, destinados no sólo a detectar errores y prevenirlos sino también a presentar recomendaciones que coadyuven a incrementar la eficiencia operacional y administrativa en los diferentes departamentos y secciones que las integran.

La anterior definición fue extraída del folleto de *Auditoría Operacional, herramienta indispensable en la dirección de negocios* del Licenciado Luis Alfredo Monzón.

También podría decirse que: *Auditoría Operacional es el servicio que presta el Contador Público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.*(1)

Por Auditoría Operacional debe entenderse: el examen crítico y sistemático de las operaciones de una empresa; con el objeto de evaluar su grado de eficiencia y eficacia, presentando en un informe las observaciones, conclusiones y recomendaciones para mejorarla.(2)

---

1. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Esquema Básico de la Auditoría Operacional, (México, D.F. Julio de 1982), pág. 6
2. Ibid, pág. 7

Según el boletín No.1 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., define así a esta Auditoría: *Por Auditoría Operacional debe entenderse: El servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.*

A criterio personal todas las definiciones son buenas, pero se considera que la definición del Instituto Mexicano de Contadores Públicos es la más completa y ajustada a la realidad.

1.2 Diferencias con otras auditorías

a. Entre la Auditoría Operacional y la Financiera se dan diferencias dentro de las que podríamos mencionar la función primordial de cada una de ellas.

La primera se dirige a mejorar la eficacia administrativa y funcional de las operaciones, áreas que normalmente no tendrían especial atención por la Auditoría Financiera, ya que ésta se ocupa de expresar una opinión acerca de la razonabilidad de los Estados Financieros de una empresa y de su conformidad con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, adicionalmente la Auditoría Operacional va encaminada a la búsqueda de la calidad total, que es indispensable en el momento actual en que las economías del mundo se están globalizando haciéndose cada vez más fuerte la competencia.

También se podría mencionar dentro de las diferencias, el alcance que cubren; la Auditoría Financiera se limita a aquellos puntos que tengan relación con los saldos que presentan los Estados Financieros de una empresa; en tanto que la Auditoría Operacional, su alcance es más amplio ya que analiza todo el sistema Administrativo-Operativo de la empresa.

En cuanto a procedimientos, la Auditoría Financiera se rige por Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las cuales le dan los lineamientos que deben emplear. De esta manera estandarizan los procedimientos a seguir, de los cuales se hará referencia en el Dictamen que se presente.

La Auditoría Operacional no está regida por procedimientos preestablecidos ya que su campo de acción es muy amplio y sus pruebas suelen ser más específicas siendo su único límite la capacidad del Contador Público y Auditor.

En este tipo de revisión al finalizar la evaluación se presenta un Informe, en el cual se detalla las deficiencias encontradas en el área examinada y su respectiva recomendación.

En cambio la Auditoría Financiera al finalizar su evaluación lo que presentan es un Dictamen, en el cual determina la razonabilidad de la presentación de los Estados Financieros y los procedimientos utilizados. O sea que esta Auditoría concentra su atención en otros aspectos diferentes a los que detecta la Auditoría Operacional.

b. Entre la Auditoría Interna *tradicional* y la Auditoría Operacional se dan algunas diferencias; ésta última examina y evalúa sistemáticamente las operaciones de una entidad con el propósito de determinar si está operando eficiente y efectivamente, en tanto que la Auditoría Interna examina las líneas de autoridad y responsabilidades establecidas, la delegación de supervisión, autoridad y la coordinación de las relaciones de las distintas funciones de la entidad, con el objeto de diagnosticar si la estructura organizativa está acorde con la estrategia de la entidad para alcanzar sus objetivos.

La Auditoría Operativa complementa a la Interna ya que le brinda un alcance más amplio y le ofrece evidencia más tangible por medio de recomendaciones de productividad y contribución a la economía de costos obteniendo con ellos mejora de ganancias.

En conclusión podemos decir que el enfoque operacional hoy en día es indispensable en una Auditoría Interna como parte de un proceso de calidad total que permita a una empresa operar en forma eficiente y oportuna mediante un buen uso y aprovechamiento de los recursos, que le permita una posición competitiva en el mercado.

En nuestro país actualmente no se cuenta con normas que estandaricen la práctica de la Auditoría Operacional debido más que todo, a la dificultad que presenta éste tipo de auditoría. El Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, en el año de 1987, inició la difusión de dos boletines que elaboró en forma resumida, extraídos de los boletines del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., y que son los siguientes:

Boletín No	**Nombre**	**Fecha emisión**
96/86	Esquema Básico de Auditoría Operacional y Metodología de la Auditoría Operacional	Marzo 1987

Boletín No	Nombre	Fecha emisión
97/86	Auditoría Operacional de Compras, Ventas, Cobranzas	Marzo 1987

Como lo anterior no satisface las necesidades de conocimientos básicos y menos de normas de esta clase de Auditoría, por ello en el año de 1987, el Licenciado Luis Alfredo Monzón, presentó ante el Segundo Congreso Nacional del Contador Público y Auditor, un proyecto que contiene las Normas de Auditoría Operacional, emitidas como producto de los temas relacionados con Auditoría Operacional de la XIII Conferencia Interamericana de Contabilidad, celebrada en el año de 1979, en la República de Panamá, y que se presentan a continuación:

1. *Normas Personales*

El Auditor Operativo debe:

a. *Ser una persona con título profesional universitario o equivalente en la especialidad de Contador Público y entrenamiento y capacidad profesional para ejercer la Auditoría Operativa.*
b. *Realizar su trabajo y preparar su informe con cuidado y diligencia profesional.*
c. *Mantener una posición de independencia, a fin de garantizar la imparcialidad de sus juicios.*

2. *Normas Relativas a la Realización del Trabajo*

El trabajo de Auditoría Operativa debe comprender:

a. *Una adecuada planeación y supervisión de los colaboradores.*
b. *Un estudio y evaluación adecuados del sistema de control vigente en la entidad examinada, para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos a aplicar.*
c. *La obtención a través del desarrollo de la tarea, de los elementos de juicio válidos y suficientes que permitan respaldar las aseveraciones formuladas en el informe.*

3. *Normas Relativas al Informe*

El informe deberá, como mínimo:

a. *Reunir las características de Oportunidad, Materialidad, Prudencia, Precisión, Veracidad, Claridad, Integridad y Concisión.*

b. *Precisar el objeto de la Auditoría, fijando sus limitaciones y alcances y el motivo de su realización.*
c. *Indicar los hechos o circunstancias analizados que originaron fallas de gestión.*
d. *Describir sintéticamente los procedimientos utilizados para la obtención de los elementos de juicio válidos y suficientes.*
e. *Indicar todo elemento que, a juicio del Auditor, mejore su comprensión.*
f. *Indicar en orden de importancia, las recomendaciones sugeridas.*(3)

La narración anterior se hace con el propósito de difundir la existencia de material que verse sobre este tipo de Auditoría.

El 26 de junio de 1992, en sesión de Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores se aprobó la *Comisión de Auditoría Operacional*, así como su integración.

Dentro de su organización se establece que la Comisión estará integrada por un mínimo de siete miembros; los cuales deberán ser Contadores Públicos y Auditores; ser colegiado activo, tener experiencia en Auditoría Interna, Externa u Operacional. Deben ser miembros activos del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores y que su ingreso a la Comisión sea aprobado por la Junta Directiva del mismo Instituto. Siendo los principales cargos de la Comisión el de Coordinador, Sub-coordinador, Secretario y Vocales.

La Comisión tiene como principales objetivos los siguientes:

1. Emitir por escrito boletines relativos al campo de la Auditoría Operacional.
2. Dar lineamientos que sirvan de guía en el desarrollo de la misma.
3. Consolidar y divulgar los conocimientos que se han dado en este campo.
4. Coadyuvar al desarrollo de la profesión del Contador Público y Auditor en Guatemala.

La Comisión ha elaborado hasta la fecha dos boletines:

1 Boletín No.1 denominado: Principios Básicos de Auditoría Operacional

3. Monzón Archila, Luis Alfredo. La Auditoría Operacional, herramienta indispensable en la Dirección de Negocios, (Guatemala, noviembre 11 de 1987), Página 9.

2 Boletín No.2 denominado: Metodología de la Auditoría Operacional.

Actualmente estos boletines se encuentran ante la Junta Directiva del Instituto de Contadores Públicos y Auditores para su aprobación o modificación.

1.3 Objetivos

La Auditoría Operacional tiene como objetivo promover la eficiencia de las actividades que realiza una empresa o un área específica de ésta; así como descubrir errores o irregularidades e informarlos con sus respectivas recomendaciones.

Walter B. Meigs en *Principios de Auditoría* establece dentro del objetivo de la Auditoría Operacional, el estudiar: si las personas responsables de la administración de las actividades técnicas han tomado las medidas necesarias para la implantación de los controles administrativos adecuados, que asegure que la calidad del trabajo llegue al estandar establecido, que los programas se cumplan y que la labor se efectúe en forma económica.

Finalmente la Auditoría Operacional persigue entre otros objetivos ya mencionados, corregir e incrementar la eficiencia de todos los Departamentos y Secciones de la empresa, mediante las recomendaciones pertinentes.

Existen cuatro niveles en que el auditor puede participar en apoyo a las dependencias de las empresas en que se practique y que son las siguientes:

1. En el examen circunstanciado que se efectúe en los puntos críticos que requiera la empresa o detecte el auditor que está haciendo la revisión.

2. En la emisión de opiniones y recomendaciones que hace el auditor, sobre el estado actual de lo examinado (diagnóstico de obstáculos).

3. En la participación para creación o diseño de sistemas, procedimientos, etc. interviniendo directamente en su formación.

4. En la implementación de los cambios e innovaciones estudiadas y analizadas. (Implantación de sistemas, etc.).

En la práctica de una auditoría, el auditor se circunscribirá al primer y segundo nivel de apoyo, ya que su participación en los demás niveles quedará fuera de la práctica de Auditoría Operacional. En cuanto a los niveles tercero y cuarto quedan enmarcados dentro de lo que se conoce como trabajos de reorganización, desarrollo de sistemas y consultoría administrativa u operacional.

La Auditoría Operacional al revisar las funciones de una compañía o de sus dependencias, investiga, analiza y evalúa los hechos y procedimientos, es decir, diagnostica obstáculos de la infraestructura administrativa y presenta recomendaciones que tiendan a eliminarlos, subsanando los errores operacionales anómalos.

1.4 Modelo de propuesta

Guatemala, 20 de mayo de 1992

Sr. Gerente General
Las Facilidades, S.A.
Presente

Señor Gerente:

De conformidad con sus requerimientos, por este medio le presentamos nuestra propuesta de Auditoría Operacional, conforme a los lineamientos previamente acordados con usted, los cuales se describen a continuación:

I. Antecedentes

Las Facilidades, S.A. es una división comercial que se dedica a la venta al detalle de muebles y electrodomésticos, para lo cual cuenta con una cadena de cinco almacenes. Las operaciones comerciales de Las Facilidades, S.A. se controlan en libros y registros independientes.

Administrativamente, también se cuenta con una organización autónoma que dispone de un Gerente de almacén, que reporta al Gerente General de la Organización.

El Area de Créditos y Cobros, se considera clave en esta división, que administra una cartera de aproximadamente dos millones de Quetzales. Se estima que las operaciones de esta área no se desarrollan actualmente con toda la eficiencia que la administración requiere, y por constituir un área clave, se pretende mejorar su eficiencia operativa y optimizar sus resultados.

Actualmente, parte de la cartera, es financiada directamente por la empresa y parte se vende a dos financieras externas, mediante la utilización de facturas cambiarias.

II. Objetivo del trabajo de Auditoría Operacional

El objetivo general de este trabajo es efectuar una ***Auditoría Operacional del Departamento de Créditos y Cobros*** de Las Facilidades, S.A. que permita diagnosticar el nivel de funcionamiento y las mejoras necesarias en orden de importancia, a lo siguiente:

- Estructura de la Organización Actual
- Sistemas de Información que se encuentran en operación
- Procedimientos y Controles que se encuentran en operación
- Administración de la Cartera de Clientes (Investigación, Análisis, Otorgamiento, Control y Recuperación).

III Beneficios derivados del Trabajo de la Auditoría Operacional

Este trabajo permitiría identificar los problemas más importantes que limitan el buen funcionamiento del Departamento de Créditos y Cobros, establecer prioridades y soluciones tentativas y establecer un plan práctico acorde con las posibilidades de la empresa, que contemple lo siguiente:

- Alternativas posibles para solucionar los problemas detectados
- Costo Aproximado de las soluciones
- Posibles Problemas que podrían generarse como consecuencia de las soluciones propuestas.

Adicionalmente, nuestra firma podría extender los servicios previo convenio, asesorando a la empresa en la implementación de las conclusiones y recomendaciones, para asegurar su éxito, pues se tendría la ventaja de que este trabajo nos daría una visión de conjunto de la empresa.

IV Informe del Trabajo de Auditoría Operacional

Como resultado del Trabajo de la Auditoría Operacional, se presentaría un informe escrito que contenga nuestras conclusiones y recomendaciones en orden de importancia.

V Alcance del Trabajo

Nuestro examen incluiría las siguientes pruebas básicas:

- Pruebas selectivas de carácter sustantivo, de cumplimiento y de doble propósito, definidas a la medida para evaluar los procedimientos y controles en operación, el grado de cumplimiento de las principales políticas de crédito y la confianza que puede depositarse en los informes y reportes de crédito.

- Evaluación técnica de los Sistemas de Información de créditos y cobros que la empresa opera actualmente.

- Evaluación de los problemas potenciales que afectan a la estructura de la organización actual.

- Confirmación directa de saldos con clientes escogidos selectivamente conforme a criterios de muestreo.

- Otros procedimientos que estimemos necesarios de acuerdo con las circunstancias.

VI Estimado de Tiempo

Para la ejecución de este trabajo, se han estimado los siguientes tiempos:

- Trabajo de Campo	15 días hábiles
- Informe	7 días hábiles

VII Equipo de Trabajo

Por la importancia de este trabajo, se asignaría personal experto en Auditoría Operacional y el equipo escogido se integraría así:

1 Gerente de Auditoría Operacional a tiempo completo
1 Asistente con Experiencia a tiempo completo

Este trabajo sería supervisado en el campo directamente por el Socio Director de nuestra firma.

VIII Honorarios

Los honorarios por este trabajo de Auditoría Operacional fueron calculados en base al tiempo real en que incurriremos en la realización del mismo. Los honorarios por este servicio, serían de Q.25,000.00 los cuales se cobrarían 50% al inicio y 50% al final del trabajo.

Esta estimación ha sido preparada considerando la ayuda que nos daría la administración de la empresa, proporcionándonos toda la información necesaria, y debidamente ordenada asumiendo que no encontraremos problemas especiales o dificultades que tienden a aumentar nuestros honorarios.

Si durante el curso del trabajo, surgieran cualquiera de estas dificultades, las discutiríamos con la gerencia antes de proseguir.

Hacemos propicia la ocasión para agradecerle la oportunidad que nos da de poder ofrecerle nuestros servicios, asegurándole que este trabajo, recibiría nuestra acostumbrada y dedicada atención.

Muy atentamente,

Lic. Sara Montiel de Villatoro
Socio Director

Anexos: Prospecto de Nuestra Firma
Curriculum Vitae Consultor a cargo del trabajo

Este modelo de propuesta es el más utilizado en nuestro medio

1.5 Procedimientos Aplicables

Para lograr el objetivo de la Auditoría Operacional es necesario desarrollar procedimientos adecuados que permitan determinar las operaciones realizadas en una área específica y los errores e irregularidades a que dan lugar y poder de esta manera darles la solución más adecuadas.

Dentro de los procedimientos aplicables se encuentran los siguientes:

1.5.1 Narrativas
1.5.2 Cuestionarios
1.5.3 Flujogramación

1.5.4 Pruebas sustantivas
1.5.5 Pruebas de cumplimiento

1.5.1 Narrativas

Las narrativas conocidas también como Método Descriptivo son aquellas cédulas que como su nombre lo indica describen las actividades realizadas por un departamento o empleado. En estas cédulas se narra paso a paso cada una de las operaciones que son llevadas a cabo por el personal responsable para el cumplimiento de una función específica.

Estas cédulas constan de cuatro partes:

1. Generalidades
2. Manuales de procedimientos
3. Procedimientos aplicables y
4. Técnicas de control.

En la primera parte se indica el personal responsable del cumplimiento de la función analizada, así como el día y la hora en que se realizó la entrevista.

En la segunda parte se hace mención de la existencia y aplicación de Manuales de Procedimientos y a falta de éstos, si se encuentran en proceso de elaboración. Esta parte es muy importante, ya que una función no debe estar supeditada al conocimiento de una sola persona.

En la tercera parte se hace referencia a los procedimientos que aplica el personal encargado de llevar a cabo determinada función; es decir, a cada uno de los pasos que la función requiere desde su inicio hasta su finalización, determinando de esta manera la eficiencia de sus etapas.

Y por último se describe en esta cédula las técnicas de control, en las cuales se reflejan puntos claves de la función en forma de preguntas dando origen a respuestas cortas, en la medida de lo posible, es decir, un si o un no, a menos que la respuesta requiera detalle alguno. En síntesis podremos decir que las técnicas, procedimientos y controles que la empresa aplica y no aplica en el proceso de operación y administración de la misma.

1.5.2 Cuestionarios

Este método consiste en el empleo de un cuestionario previamente formulado por el Auditor, el cual incluye preguntas respecto a cómo se

efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo dichas funciones. El cuestionario es formulado de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que, las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.[4]

El uso del cuestionario es de gran importancia para la Auditoría Operacional ya que el mismo indica claramente cómo y de qué forma se están llevando a cabo las atribuciones de cada persona y de cada departamento, y si las mismas son satisfactorias o necesitan de correcciones adecuadas que proporcionará el auditor encargado de este trabajo.

1.5.3 Flujogramación

Es un método muy importante ya que por medio de él se visualiza en forma clara y completa cada proceso o paso que se ejecuta para llevar a cabo una función, esto se refleja por medio de cuadros o gráficas con signos, en los cuales fluyen las operaciones estableciéndose de esta forma las medidas de control implementadas.

La diagramación administrativa como modelo gráfico es un auténtico modelo operacional. En la terminología de la ciencia cibernética, un modelo es una representación esquemática de un fenómeno realizado, independientemente si éste es correcto o no, o sea que un modelo no es más que un esquema simplificado y simbólico, destinado a explicar cierta realidad, entonces los diagramas o flujogramas administrativos representan en forma esquemática algún fenómeno realizado, ya sea de organización, de procedimiento, etc.

La American Society of Mechanical Engineers (ASME), ha desarrollado y estandarizado su propia simbología, para ser utilizada en la elaboración de flujogramas, facilitando así la interpretación de operaciones manuales (no computarizadas).

Por sus propósitos los flujogramas pueden ser de:
a) forma
b) método

---

4. Orellana Morales, Felipe Arturo, Auditoría Operacional de la Administración del Efectivo, Universidad de San Carlos de Guatemala (Guatemala, febrero de 1991), Pág. 34.

c) analítico
d) espacio
e) labores
f) combinado

Sin embargo, para nuestro fin nos interesa el flujograma de labores, ya que estos son diagramas abreviados, de las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades o labores en que se descompone un procedimiento y el puesto o departamento que las ejecuta. El término labor incluye toda clase de esfuerzo físico o mental, y se utiliza el formato vertical.

1.5.4 Pruebas Sustantivas

Por regla general, estas pruebas se refieren concretamente a una serie de acciones y operaciones que se utilizan en el examen objetivo que se le realiza a la información financiera que proporciona la compañía o empresa, tales como verificación de cálculos aritméticos, verificación de operaciones, de traslados de cifras, de saldos, confirmación de saldos, análisis de saldos por antigüedad, etc.

Todas estas pruebas son puramente financieras pero sirven de apoyo para verificar datos en la Auditoría Operacional.

1.5.5 Pruebas de cumplimiento

La Gerencia o la administración de la empresa normalmente establecen políticas o reglas que deben observarse para la consecución de las metas que se ha trazado durante su planificación. Empero para que dichas metas sean plenamente alcanzadas, también establece una serie de controles internos que sirven para resguardar los bienes y/o activos de la empresa.

En consecuencia, la empresa tiene que realizar ciertas pruebas regularmente con la finalidad de verificar si los controles internos de la misma se han observado rigurosamente y si además éstos cumplen los objetivos propuestos por la Gerencia.

Las pruebas de cumplimiento pueden modificarse de acuerdo al criterio de los Auditores.

CAPITULO II

IMPORTANCIA DEL CREDITO EN LOS ALMACENES DE VENTA AL DETALLE

Las ventas al crédito que proporcionan los almacenes de ventas al detalle se consideran de suma importancia en virtud de que permiten que las personas de escasos recursos tengan acceso a la compra o adquisición de artículos que se ofrecen con facilidades de pago en varios almacenes.

A continuación se presentarán algunas definiciones importantes para una mejor interpretación del crédito en los almacenes de venta al detalle.

2.1 Definiciones

2.1.1 Crédito
2.1.2 Almacenes de venta al detalle
2.1.3 El crédito en almacenes de venta al detalle

Los almacenes que efectúan ventas al detalle y que proporcionan créditos para que más personas tengan acceso a los bienes satisfactores primarios y secundarios, han establecido un nuevo sistema de ventas que favorece no sólo a los clientes o compradores, sino también a las empresas vendedoras, obteniendo más utilidades a través de financiamiento que ellos mismos proporcionan, pues las ventas al crédito aumentan el precio de los productos.

2.1.1 Crédito

Existen varias definiciones de crédito, y por ello se expondrán las que se consideran más importantes y que son las siguientes: *La operación de otorgamiento de crédito es el conjunto de actividades que realiza una empresa para otorgar plazo en el pago de los productos o servicios que proporciona a sus clientes, sujeto a ciertas condiciones y características que regulan su recuperación.*(5)

También podríamos definir al crédito como la capacidad de comprar u obtener un préstamo respaldado por la promesa de pagar a un plazo determinado bajo condiciones preestablecidas.

---

5. Instituto Mexicano de Contadores, A.C., Auditoría Operacional de otorgamiento de crédito, (México, D.F. Septiembre 1979), Pág. 2

En consecuencia se conoce como crédito a la confianza que los almacenes de venta al detalle depositan en el comprador o cliente, previo a comprobar el monto de sus ingresos y egresos para conocer su capacidad económica, así como verificar las referencias que presente el solicitante del crédito y obtener el aval del fiador, quien tiene que aceptar y firmar la solicitud del comprador, quedando de esta manera solidaria y mancomunadamente responsable del adeudo ante la Gerencia del almacén que le está vendiendo.

Sin embargo, para otorgar el crédito requerido, la Empresa le exige que primero llene una solicitud-contrato, el aval es redactado por un Departamento Jurídico en términos de compra-venta y debidamente autenticado por un Abogado, para que en caso de incumplimiento de pago, este documento les sirve de título ejecutivo ante los tribunales correspondientes.

Las ventas al crédito siempre conllevan el incremento del precio del producto, debido a las tasas de interés que le recargan a la mercancía, las que oscilan entre el 2.5% y el 4% mensual, dependiendo de la política de cada empresa.

2.1.2 Almacenes de venta al detalle

Se denominan almacenes de venta al detalle a aquellas empresas que se dedican a vender artículos unitarios, ya sean muebles, electrodomésticos, etc., a pequeña o gran escala dependiendo de la capacidad económica de los empresarios, pero que su propósito principal es colocar mercadería en calidad de venta, ya sea al contado o concediendo crédito, según lo requiere el comprador.

Actualmente ya se ha generalizado este sistema de ventas, pues ha producido buenos resultados en otros almacenes similares y también en otros países que se dedican a ventas detallistas por así convenir a sus intereses.

2.1.3 El crédito en los almacenes de venta al detalle

Los almacenes de venta al detalle delimitan la operación de otorgamiento de crédito que van a conceder a sus clientes, para lo cual fijan objetivos y establecen políticas para su concesión y cobro. Dentro de estas políticas podemos mencionar: límites de crédito que van de acuerdo con la capacidad depago del cliente, determinándose conforme los ingresos

percibidos de éste, las referencias crediticias, etc.; otras políticas son la forma en como van a investigar las referencias del cliente, la persona que va a autorizar el crédito, la documentación requerida, así como condiciones generales de su concesión.

También se establece si el crédito se va a conceder a corto o largo plazo, si va a ser financiado por el almacén o por financieras con las que trabaje la empresa y por consiguiente el porcentaje de interés que devengará por dicho financiamiento.

Los almacenes de venta a plazos han surgido como una necesidad y como una fórmula para incrementar las ventas de artículos que de otra manera, por su alto costo hubieran sido difíciles de adquirir por las grandes mayorías de consumidores que, por tener un bajo poder adquisitivo nunca lo hubieran logrado. Así por este medio, las personas de escasos recursos han adquirido bienes que en épocas anteriores jamás hubieran podido alcanzar. El sistema de ventas al crédito ha logrado hacer llegar a las clases más humildes el confort de algunos artículos cuyo precio sólo era accesible a la clase más elevada. Además este sistema, por incrementar las ventas ha hecho disminuir el costo de fabricación de los mismos.

Las ventas al crédito sólo representan ventas a plazos en las que su precio es pagado por el comprador en pagos parciales. Estos créditos se realizan de manera general por medio de una factura cambiaria en la cual se estipulan las condiciones de la venta, tales como número de pagos, fecha en que habrán de realizarse los mismos, cantidad de cada pago, importe de la venta.

Cuando la empresa tiene la solicitud de crédito debidamente llenada, la cursa al Departamento de Créditos y Cobranzas para verificación de los datos y referencias proporcionados, estas referencias las da la Protectora de clientes, quien por lo regular tardan hasta tres (3) días para informar.

Una vez verificados los datos si estos son fidedignos, el jefe del Departamento de Créditos y Cobranzas autoriza el crédito dándole el trámite administrativo a los documentos para concretar la transacción comercial.

Previo a este último trámite, el cliente potencial tiene que dejar un anticipo por el cual le extienden un recibo provisional en calidad de engan-

che, el cual en caso de no autorizarse el crédito, se le devuelve íntegro. Esto se hace en resguardo de los intereses de la empresa vendedora.

Los almacenes que efectúan ventas al crédito normalmente tienen cierta experiencia en el asunto, la cual les sirve para poder establecer con bastante seguridad los límites de crédito que les proporcionan a sus clientes, de acuerdo a sus ingresos y al tipo de actividad que realizan, a sus referencias crediticias que presenten y a las experiencias que guarda la empresa, así como al volumen de mercadería que desplaza, y además que los clientes cumplan con los requisitos preestablecidos, los cuales generalmente son: a) Que tenga capacidad de pago; b) Que el sueldo devengado cubra sus gastos personales o familiares si es casado y además cuente con un excedente que cubra el monto de los abonos mensuales o como esté pactado; c) Que el crédito no duplique el sueldo de dos (2) meses; d) Que no haya sido un cliente moroso por más de cuatro (4) meses; e) Preferiblemente que el cliente tenga o haya tenido crédito en otros almacenes de prestigio; f) El cliente que requiere el crédito debe ser mayor de edad; y g) Debe de presentar un fiador o codeudor.

Llenados estos requisitos sólo deben adjuntar fotocopias de las cédulas de vecindad de las dos personas a la respectiva solicitud.

Para la eficiente ejecución de la operación de otorgamiento de crédito es necesario establecer políticas adecuadas que permitan que el crédito se realice en el menor tiempo posible así como tener la documentación que considere necesaria y efectuar las investigaciones que estime pertinentes para obtener suficientes elementos de juicio.

Todo Departamento de Créditos debe de contar con un Manual de Sistemas y Procedimientos que norme el trabajo ha realizarse por el personal de la empresa sobre los trámites necesarios para la concesión de créditos así como la documentación que es aplicable, la cual deberá contener como mínimo:

a) La solicitud del crédito, con datos exactos y completos
b) Referencias de créditos anteriores
c) Estados financieros, según sea el caso
d) Cédula de vecindad o fotocopia
e) Contrato correspondiente
f) Recibos por enganche y pagos mensuales
g) Constancia de ingresos en papel membretado de la empresa donde labora.

Pueden haber otros documentos más, ya que cada empresa tiene sus propios criterios para este asunto. Cuando el cliente ya ha comprado otras veces en la empresa, se restringen los documentos al mínimo necesario.

Toda Empresa Comercial o financiera que vende al crédito bienes o servicios, acostumbra obtener las garantías necesarias para que en caso el deudor incumpla con sus obligaciones de pago; pueda ejercer por la vía judicial el juicio correspondiente a manera de resarcirse o recuperar el crédito otorgado por medio de *Títulos Ejecutivos* que son suficientes para trabar embargo al deudor o fiador.

Para poder llevar a cabo lo anterior, la empresa cuenta con garantía como la *Reserva de Dominio* del bien, por medio del contrato suscrito entre ambas partes, la factura cambiaria que se entrega hasta la cancelación total de la deuda, y con el compromiso contraído por el fiador, quien solidaria y mancomunadamente es responsable de la cancelación de la deuda, en caso, el deudor incumpliera con sus pagos.

De esta forma el almacén sigue siendo parcialmente el propietario de los artículos que vende al crédito y el cliente los posee pero sólo en calidad de depósito ya que será el verdadero dueño, hasta que cancele la totalidad de la deuda y obtenga la factura que lo acredita como propietario final.

Los datos proporcionados por el requeriente del crédito, a través de la solicitud del mismo, siempre son debidamente verificados por el personal del Departamento o Sección de Créditos y Cobranzas, o bien por alguna de las empresas que se dedican a este tipo de actividades para llegar a establecer fehacientemente que los datos e informes que presentó el interesado en obtener el crédito son fidedignos y de entera confianza y de esta forma salir calificado para la concesión del crédito.

Normalmente la verificación de datos se hace abocándose con la persona adecuada y autorizada para entregar la información requerida, sin embargo, en algunos casos se hace necesario hacer la solicitud de información por escrito o bien personalmente, lo cual retrasa la verificación de los mismos, llevándose todo este trámite un tiempo que oscila entre dos y cuatro días y que generalmente son suficientes para cumplir con esta fase que es de vital importancia para la seguridad económica de la empresa comercial que efectúa venta al crédito, a efecto de resguardar sus intereses.

Debido a el trámite administrativo interno y externo que conlleva la concesión del crédito, éste tarda el mismo tiempo señalado anteriormente aunque en realidad no existe un plazo determinado, ya que el tiempo de concesión está en función del volumen de ventas que se realicen al crédito y de la habilidad y empeño de las personas que hacen los trámites administrativos internos y solicitudes de confirmación de datos externos.

Dicho en otra forma se puede concretar diciendo de que existen empresas que cuentan con personal idóneo para estos trámites, mientras que otras carecen de elemento humano calificado para este menester y esto viene a repercutir en retrasos del tiempo de concesión del crédito. Las empresas en su afán de vender tratan de minimizar el tiempo lo más posible, examinando la verificación de datos para asegurarse de que todo está en orden y si es posible conceder el crédito solicitado.

Para el cumplimiento del control interno, el Departamento de Créditos y Cobranzas por norma general acostumbra a elaborar reportes periódicos de cobros debidamente detallados indicando como mínimo el número de recibo, el valor de cada uno, la fecha, el nombre del cliente que canceló, la forma en que canceló (si es efectivo o cheque), y de ser posible el saldo pendiente de cobro.

Los reportes periódicos se elaboran mensualmente en las empresas bien organizadas para elevarlos a la Gerencia General, para que ésta pueda en cualquier momento, apreciar en forma cuantitativa la labor del Departamento de Créditos y Cobranzas y para conocer el comportamiento de los pagos y de los clientes que compran al crédito a la Empresa.

Estos reportes los exige la Gerencia para tomar decisiones y para verificar la rotación e índice de cuentas por cobrar y la respectiva estimación para cuentas incobrables.

Usualmente el Departamento de Créditos y Cobranzas lleva el control de saldos de todas las ventas al crédito, por medio de ciclos que se realizan en forma computarizada o en algunos casos manual, dependiendo de la organización y capacidad económica de cada empresa, ya que en ellos se efectúan, las respectivas amortizaciones periódicamente, quedando simultáneamente operado y registrado el saldo actual de cada cliente.

De esta forma el usuario o cliente puede conocer su saldo debidamente actualizado en cualquier fecha. Se clasifica al cliente por apellido, por monto de ventas o por fechas, dependiendo de que sea más

adecuado para su conveniencia. Cuando dicho control se lleva en forma computarizada, la información es más fidedigna y su operatoria es más práctica y rápida, pues el computador puede sacar listados diarios en forma de reportes y con las copias que sean necesarias para distribuirlas en la forma más conveniente, ya que un cliente grande puede solicitar no sólo su saldo sino un estado de cuenta.

En la forma manual es lo mismo pero mucho más lento y tardado, dificultándose la elaboración de estados de cuenta.

Como medida de control interno, semestralmente y cuando así lo desee el Gerente de la Empresa, se deben de confirmar los saldos de las ventas al crédito, internamente por medio de la misma empresa, y a través de la Auditoría Externa que se practica, ya que este resultado es confiable e imparcial para las personas interesadas en los saldos de los Estados de cuenta y para la propia Gerencia.

Las confirmaciones de saldos se hacen por medio de los estados de cuenta a los cuales se adjunta la carta correspondiente; que el Auditor contratado para ello, envía a cada uno de los clientes que tienen deudas con la empresa, con el objeto de conocer a cuánto asciende el monto individual y total a favor de la empresa y además corroborar si están debidamente registrados en el Departamento de Contabilidad los saldos por cobrar.

Con las confirmaciones de saldos obtenidas se ejecuta un control cruzado entre el Departamento de Créditos y Cobranzas y el de Contabilidad, y de esta manera el saldo que figure en los Saldos Financieros será un saldo correcto.

El resultado de las confirmaciones es de importancia para la contabilidad, para la Gerencia y para los Directivos o Accionistas de la empresa, ya que cuentan con cifras seguras.

El Departamento de Créditos y Cobranzas clasifica a los clientes de la empresa, utilizando las cédulas o reportes por antigüedad que dan una visión bastante amplia del comportamiento de los usuarios del crédito. Aunque en la realidad no hace falta incluir en dichos reportes a los clientes que se encuentran al día en sus pagos, sin embargo, para efectos de la clasificación del cliente, si es necesario incluirlo para formar varias distinciones de dichos usuarios.

Esta clasificación tiene varios objetivos que se mencionan a continuación:

a) Para localizarlos mejor
b) Para tomar decisiones en cualquier momento
c) Para la cancelación del crédito
d) Para conocer el riesgo de la cartera de acuerdo al comportamiento del cliente.
e) Para establecer límites de crédito, y
f) Para establecer el límite porcentual de su capital que pueden otorgar en créditos

Es fácil deducir de que la clasificación de clientes elaborado de esta forma cumple con objetivos diferentes y consecuentemente, para que la Gerencia tome las decisiones más apropiadas. Con esta clasificación, la Auditoría puede analizar elementos de juicio para la administración.

El análisis de la clasificación de clientes se puede hacer en forma alfabética, por su monto y por su calidad. A continuación describiremos estas formas:

El objetivo de la clasificación en forma alfabética se hace para poder localizar mejor y más rápidamente a los clientes, que se encuentran agrupados por cada letra del alfabeto en forma ascendente. De esta manera se pueden detectar inmediatamente en el archivo de la empresa.

La forma de clasificación alfabética es muy usada por las empresas, pues ésta no sólo es completa, sino también incluye mucha información relacionada con la venta de mercaderías al crédito, pues se agrupan a los clientes en apellidos homogéneos, guardando el orden alfabético desde el primer apellido hasta el segundo o tercer nombre que pueda tener una persona. Además esta clasificación permite hacer una combinación como monto, calidad, tipo de compra y cualquier otro dato que sea de utilidad para su control.

La clasificación por calidad, se hace basado en el reporte de antigüedad, el cual da a conocer parámetros de los clientes que están al día en sus pagos y los morosos, proporcionando, el nombre de los clientes, la cantidad de los mismos, el monto de crédito concedido, el monto de atraso o mora y otros datos relacionados con la calidad del cliente. Existen almacenes que cuentan con una clientela selecta y consecuentemente tienen pocos problemas de cobranzas, pero a la vez, hay otros almacenes que por

su mala organización administrativa y por falta de asesoría profesional y adecuada, tienen muchos problemas con su clientela.

En estas áreas es donde más se aprecian los beneficios de la Auditoría Operacional, la cual regula, corrige y enmienda los errores administrativos.

También existen los llamados clientes recurrentes de los cuales la empresa ya tiene una experiencia, para aumentarles el límite del crédito o para restringírselo, de acuerdo a su comportamiento como tales.

La clasificación de clientes por el monto de crédito concedido, le sirve al almacén para conocer quienes son los clientes de quién depende más la empresa, y hasta que porcentaje de su capital le puede otorgar a un mismo cliente. El objetivo que persigue este parámetro es conocer cual es el riesgo de su cartera de clientes, para eliminar a los clientes morosos y aumentarles el crédito a los buenos clientes. Derivado de este examen, cuando una persona ha cancelado en tiempo y sin requerimiento de cobro, la empresa acostumbra a enviarle felicitaciones por escrito y a ofrecerle sus servicios o ventas con menos requisitos, por motivo de haber sido un buen cliente, estando dispuesta a dar buenas referencias de este comprador usuario del crédito.

De esta forma y en las clasificaciones anteriores se obtiene una buena cartera de clientes, a los cuales se les trata bien para futuras ventas o para que les remitan nuevos compradores.

Otra función importante son las cobranzas ya que el grupo de mayor consideración dentro del Activo Circulante de su Balance, corresponde a las deudas constituidas a su favor y dentro de éstas se encuentran incluidos los Documentos y Cuentas por Cobrar, por suponerse que el origen de estos valores del activo está en las operaciones de venta al crédito, como consecuencia lógica del régimen de economía crediticia en que se desenvuelve el comercio actual, ya que es obvio que casi el 90% de las operaciones comerciales se realizan a base de crédito. Algunas veces se encuentran otras partidas a cobrar originadas por causas ajenas a las ventas al crédito, tales como anticipos a funcionarios y empleados, préstamos a almacenes subsidiarios, ingresos vencidos, cuentas a cobrar a plazos, cuentas a cobrar diversas, etc. Cada una de estas partidas tiene características especiales que deben ser consideradas para efecto de sus estados financieros y de su respectivo cobro. Debe tenerse presente que no tienen el mismo tratamiento las cuentas y documen-

tos por cobrar por ventas al crédito, que el otro tipo de deudas.

Incluso dentro de la contabilidad se separan las dos clases de deudas. La Auditoría cuando circulariza las cuentas por cobrar le da mayor importancia a las deudas por venta de mercadería. Igualmente tienen diferente tratamiento las cuentas por cobrar que los documentos por cobrar que están representados por Letras y Pagarés.

Desde el punto de vista contable y para efectos de cobro, los documentos por cobrar deben ser clasificados en dos grupos: a) los provenientes de los clientes, y b) los provenientes de otras fuentes.

Las cobranzas también están a cargo del Departamento de Créditos y Cobranzas con base en el control de saldos y la clasificación de clientes, utilizando los listados de saldos vencidos.

El Departamento de Cobros y la Sección de Caja utilizan diariamente talonarios de recibos que extienden cuando un cliente se presenta a abonar o cancelar la deuda que tiene pendiente en la empresa. El control de los talonarios está a cargo del Cajero o Jefe de la Sección de Caja, quien tiene que responder de los mismos ante la Administración superior y la Auditoría, cuando le practiquen corte de caja y arqueo de valores o Auditoría de Caja. El cajero entrega bajo control varios talonarios de recibos al Departamento de Cobros, y éste los distribuye entre sus cobradores en igual forma como los recibió. Al finalizar el día, los cobradores rinden informes del resultado de su gestión de cobros a su Jefe, luego hacen la remesa de efectivo al Cajero General, y tanto el Jefe de Cobros como el Cajero, efectúan los cortes de recibos a diario para verificar si todo se encuentra en orden, incluyendo los recibos anulados, los cuales deben de llevar ésta anotación en el original y sus respectivas copias. Al finalizar el día el Jefe de Cobros entrega un listado detallando todos los recibos realizados y los anulados al Cajero. Para que éste realice el corte de forma final a efecto de cancelar los recibos y el efectivo cobrado. Con este paso se cumple una de las técnicas de control interno muy importante para el resguardo del efectivo de la empresa. Los recibos de caja tienen que estar numerados en forma correlativa, para su control.

El control interno de las cuentas y documentos por cobrar se inicia con un crédito aprobado. Así cobra existencia la evidencia para formar la ruta de la Auditoría. Por lo tanto, para que sea adecuado este control, las ventas deberán estar separadas de su contabilización, la Contabilidad debe estar separada del ingreso de efectivo, y las devoluciones, rebajas y des-

cuentos deben estar debidamente aprobadas y separadas de las funciones del ingreso del efectivo.

De esta forma, las cuentas a cobrar de clientes, tienen por origen el derecho de cobro que surge por la entrega de mercaderías vendidas al crédito, más los gastos por fletes, seguros, etc. pagados por la empresa *por cuenta del cliente.*

En consecuencia, el Departamento de Créditos y Cobranzas, ya posee instrumentos legales para ejercer el cobro de sus clientes morosos o atrasados en sus pagos. Derivados del resultado de su clasificación por antigüedad que hace la empresa, procede a requerir el cobro por la vía telefónica primero, y si ésta no da el resultado deseado, los cobradores proceden a efectuar visitas al cliente, para requerir el pago y verificar el lugar del domicilio. Las visitas son importantes no sólo por lo recién expuesto sino porque ejerce cierta influencia psicológica la presencia del cobrador. Sin embargo, si éstas son infructuosas, entonces se traslada la información completa al Departamento Legal de la empresa para su cobro por la vía judicial.

Lo anterior no descarta que este Departamento esté al tanto del asunto, pues tiene que darle un seguimiento al caso, hasta llegar a su cobrabilidad o en último caso, a la recuperación del artículo, sin responsabilidad para la empresa, por los pagos que haya efectuado el deudor.

Dicho Departamento debe preparar reportes periódicos a la Gerencia, para informar sobre el avance de los procesos judiciales, la situación en que se encuentran los trámites de cobro y la posibilidad de recuperación de las deudas pendientes de pago.

Las empresas de ventas al crédito, regularmente entre otros requisitos, requiere de la presentación de un fiador que se compromete solidariamente a responder por los saldos insolutos que deje su comprador. Empero cuando una persona ha obtenido dos o más créditos y ha sido considerado como un buen cliente para la empresa, efectuando oportunamente sus pagos sin requerimiento alguno, entonces cuando solicita otro nuevo crédito, éste se le concede sólo llenando los requisitos puramente necesarios, pero eximiéndolo del fiador.

Si los clientes además tienen buenas referencias comerciales con empresas serias y éstas han sido debidamente verificadas y con buenos re-

sultados entonces se les puede otorgar otros créditos sin fiador, sino sólo a través de la recepción de cheques prefechados.

En caso de que un cheque prefechado resulta carente de fondos, la empresa por medio de su abogado puede inmediatamente protestarlo, y cargarle al cliente los intereses y gastos que ocasiona el protesto, quien deberá de cancelarlos por la vía judicial.

En las ventas al crédito, las empresas también se fijan metas de cobros por las ventas efectuadas y que no han sido debidamente canceladas en su oportunidad. Los cobros mensuales y las ventas, se llevan en forma absoluta y relativa, es decir, se determina el monto de lo cobrado por cada mes, así como el porcentaje que representa del total de los pagos atrasados.

Como ejemplo se puede decir que si a una empresa le deben 100 y sólo le han cancelado 25, (25%); entonces le adeudan 75, (75%). Como este porcentaje es demasiado bajo, entonces la Gerencia para mejorar sus cobros y alcanzar sus metas, decide incentivar a sus cobradores, ofreciéndoles diferentes tipos de comisiones para que así se agilicen los mismos, y en algunos casos también bonificaciones.

Las metas siempre son ambiciosas ya que la empresa pretende cobrar mensualmente, el cien por ciento de los adeudos que les tienen sus clientes. Con las comisiones que les pagan a los cobradores, se incrementa considerablemente el monto de los cobros, a montos satisfactorios, de forma que se va recuperando la cartera morosa.

El jefe del Departamento de Créditos y Cobranzas debe de elaborar un reporte periódico o mensual con copias informando a la Gerencia General y al Gerente Financiero sobre el comportamiento de los cobros efectuados durante el mes, para que ellos tengan elementos de juicio para verificar o modificar sus políticas de créditos.

El original de este reporte se eleva a la Gerencia General, una copia para la Gerencia Financiera y una copia queda en el archivo del Departamento para su control e historial de los clientes.

La factura cambiaria es el título de crédito que en la compraventa de mercaderías el vendedor podrá librar y entregar o remitir al comprador y que incorpora un derecho de crédito sobre la totalidad o la parte insoluta de la compraventa.

El comprador está obligado a devolver al vendedor, debidamente aceptada, la factura cambiaria original en las condiciones contempladas. No se podrá librar este tipo de factura si no corresponde a una venta efectiva de mercaderías entregadas, real o simbólicamente.

Sin embargo, están exentas de estas facturas, las compraventas con documentos como pagares u otros títulos de crédito.

Cuando la factura cambiaria ya fue aceptada por el comprador, se considerará, frente a terceros que el contrato de compraventa ha sido debidamente ejecutado en la forma expuesta en la misma.

En las ventas al crédito, la factura debe contener, además de los requisitos que exige la ley, los siguientes: a) el número de abonos, b) la fecha de vencimiento de los mismos, y c) el monto de cada uno. Así también se harán constar en la factura los pagos parciales, indicando también, la fecha en que fueron hechos. Si el interesado lo quiere se le puede extender una constancia por separado. La factura cambiaria se usa directamente para las ventas al crédito, en consecuencia si la factura no acompañase las mercaderías o documentos representativos de éstas, deberá ser enviada por el vendedor en un término no mayor de 3 días al de su libramiento, que nunca podrá exceder en cuarenta y ocho horas al de la entrega o despacho de las mercaderías, cualquiera de los dos que sea primero.

La factura puede ser protestada por falta de pago o por falta de aceptación. Con sólo la no devolución de la factura cambiaria se tiene como no aceptada.

El vendedor también puede enviar la factura cambiaria por correo, pero en ese caso deberá hacerlo por correo certificado con aviso de recepción, en el cual se indicará lo siguiente:

a) que el envío contiene facturas
b) que el aviso de recepción deberá ser devuelto por correo.

No obstante todo lo expuesto, el comprador puede negarse a aceptar la factura por los siguientes motivos:

a) en caso de avería, extravío o no recibo de las mercaderías cuando no son transportadas por su cuenta y riesgo.

b) si hay defectos o vicios en la cantidad o calidad de las mercaderías.
c) por omisión de cualquiera de los requisitos que dan a la factura cambiaria su calidad de título de crédito.

Los comerciantes que utilicen las facturas cambiarias deberán conservarlas debidamente ordenadas durante cinco años, las facturas que hubiesen librado o copias de las mismas.

La emisión de las facturas cambiarias, por lo general está a cargo de los vendedores, pero previa autorización del Jefe del Departamento de Créditos y Cobranzas. Estos documentos están debidamente autorizados por la Dirección General de Rentas. También están numerados en forma ascendente y correlativo y tienen impresa la frase *factura cambiaria* para distinguirse de las facturas corrientes.

Tanto la emisión como su control, están bajo la responsabilidad del Departamento de Créditos. Cuando las facturas cambiarias van a ser negociables, se anota en la parte superior qué financiera va a avalar el crédito concedido, dependiendo de los planes que ofrezcan.

La negociación de estas facturas se realiza a diario de acuerdo con el reporte diario de la Sección de Caja y en la respectiva copia blanca de las facturas. Esta función está a cargo del Jefe de dicho Departamento. Las facturas constan de 4 copias, distribuidas en la forma siguiente: la blanca es para el Departamento de Créditos, la amarilla para la Sección de Ventas, la verde es para la bodega y la rosada para control de la Contabilidad.

Las financieras envían resoluciones al Departamento de Créditos, en las cuales detallan los nombres de los clientes que fueron aprobados para ser financiados.

La Sección de Contabilidad lleva el control de la emisión y negociación de las facturas cambiarias emitidas por la Caja y el Departamento de Créditos y Cobranzas, pues la Contabilidad recibe todos los documentos que llegan a Caja para su registro, como son las: Notas de Débito, de Crédito, Estados de Cuenta, Recibos de Caja, Facturas *Cambiarias, etc.*

En los Estados Financieros que se elaboran cada mes, se adjunta un reporte por antigüedad de saldos. Para elaborar este reporte se basa en el auxiliar de saldos que les envía el Departamento de Créditos y Cobranzas.

Tanto el monto de las cuentas pagadas o abonadas, como las atrasadas debe llevarse su control en la Sección de Créditos y Cobranzas y en la Contabilidad, para que en un determinado momento se puedan verificar, debiendo conciliar ambos saldos. De existir discrepancias, éstas deberán ser analizadas por ambos departamentos, hasta detectar los errores u omisión de operaciones.

Una vez la Contabilidad conozca los saldos de las cuentas morosas o atrasadas, debe hacer una valuación de las mismas, determinando sus saldos y considerándolas a su valor nominal menos las deducciones asignadas por las posibles pérdidas que normalmente conlleva la concesión de créditos, las devoluciones y rebajas sobre ventas, los gastos de cobranza y los descuentos por pronto pago. La correcta valuación de las cuentas a cobrar no sólo afecta a la posición financiera de la empresa, por medio de su balance general a través de su exposición, sino que modifica el resultado de las operaciones en cada período a causa de las pérdidas sufridas por la política crediticia.

En consecuencia, se hace necesario crear una Reserva o Provisión para cuentas incobrables y de esta manera mostrar saldos reales en los Estados Financieros, y para ello se puede debitar la cuenta nominal de *Pérdidas en Cuentas Incobrables* con crédito a *Provisión para Cuentas Incobrables*. El control contable es efectivo, siempre que fluya información fidedigna y oportuna, entre los Departamentos de Caja y Créditos y Cobranzas para con la Contabilidad.

No sólo las ventas al crédito, sino todo tipo de ventas, requiere el uso de cheques. En consecuencia a través de su manejo y/o de la compensación bancaria que se efectúa diariamente, se detectan los cheques que fueran rechazados por diferentes motivos, empero la principal causa es la falta de fondos.

Para ejercer un control efectivo sobre el uso de cheques, se requiere que éstos sean depositados diariamente en el banco y al recibir los estados de cuenta, practicar las conciliaciones bancarias.

El Jefe de la Sección de Créditos y Cobranzas debe de recibir todos los cheques, incluyendo los rechazados que son enviados por el banco y luego elaborar las Notas de Cargo o Débito que serán enviadas al cliente que emitió el cheque. Luego una copia de la Nota será enviada a la Contabilidad para que cargue el valor de los cheques rechazados a las respectivas cuentas de los clientes con el objeto de que el saldo de cada cliente incluya los pagos rechazados por el banco.

También debe existir un buen control contable de este tipo de cheques, para que muestren los saldos de las cuentas por cobrar correctas a determinada fecha. Los cheques rechazados deben de guardarse en la Caja de Seguridad, y si el cliente no atiende la nota de débito, entonces la Sección de Créditos y Cobranzas, remite los cheques rechazados al Departamento Legal para que proteste el cheque, y por la vía judicial resarcirse del pago no efectuado.

Para el cobro de los cheques rechazados, primero se les llama por teléfono o se les envía telegrama, si hacen caso omiso, se envían cobradores y sólo en último caso se traslada al abogado o Departamento Legal. Normalmente con las primeras acciones anteriormente descritas se soluciona el problema y se va recuperando la cartera de Cuentas por Cobrar.

El Departamento de Créditos debe integrar la cuenta de cheques rechazados, para que su saldo coincida con el saldo de la Contabilidad, pues por cada operación ambos departamentos deben tener una buena comunicación, para cuestión de operaciones de cargo y descargo.

En caso no se lleve este control, la Auditoría Operacional, tendrá que detectar los problemas, buscar las causas que los originaron y poder así, mejorar la eficiencia.

Este tema es de suma importancia por cuanto que en el noventa por ciento de las ventas u operaciones comerciales se realizan por medio de cheques y tarjetas de crédito, ya que el manejo de efectivo ha disminuido debido al riesgo que conlleva su uso. En tal virtud se ha generalizado el uso de cheques en sus diferentes formas, que son las siguientes: al portador, certificados, prefechados, cruzados y de caja o gerencia.

Sin embargo las empresas o el comercio no puede exigir los cheques certificados (cosa que sería ideal), porque eso estorbaría el desarrollo de las ventas en gran manera y en consecuencia no sería nada funcional, intentar el uso de cheques que realmente tengan fondos. También debe tomarse en cuenta de que las transacciones comerciales normalmente se hacen de buena fe (bona-fide).

Los clientes que hayan emitido cheques que fueron rechazados por los bancos y que no respondieron a los cobros posteriores, y hubo que cobrarles por la vía legal, éstos quedan excluídos de la cartera de buenos clientes, y por el contrario, ni se dan buenas referencias de ellos, ni se les vuelve a conceder créditos, aunque llenen todos los demás requisitos.

Respecto al financiamiento de las ventas al crédito existen tres posiciones diferentes, que son las siguientes:

1. Las empresas que financian su propia cartera, debido a que cuentan con capacidad económica, son aquellas que se autofinancian, cargando con todos los créditos que otorgan a sus clientes, cobrando por ello un interés mensual. Como ejemplo de este tipo, tenemos a los almacenes KISMET, que cobran el 3% de interés actualmente.

   Sin embargo para poder conceder créditos, con cartera propia, el almacén debe de contar además de recursos económicos, con un buen sistema de información computarizada, un buen sistema de control interno, un Departamento de Créditos y Cobranzas bien organizado y políticas adecuadas; a fin de poder medir correctamente los riesgos que se corren en la concesión de créditos, absorbiendo el almacén el financiamiento.

2. El segundo caso, es el tipo de almacén que absorbe parte de la cartera, trasladando la otra parte a las compañías financieras con las que usualmente trabajan. Dentro de este grupo se pueden mencionar a los almacenes HOGARAMA y GIGANTE, éste último cobra la tasa del 3.5% de interés, por el financiamiento. O sea que este tipo de almacenes, se financian ellos mismos de acuerdo a su capacidad económica, y la otra parte de la cartera de créditos la remiten a las financieras. En este tipo de empresa, el comprador tiene opción a que su crédito sea financiado por el almacén o por una financiera, dependiendo de la urgencia que tenga del bien, pues las financieras cobran tasas de interés más bajas pero se tardan unos días más en autorizar el crédito.

3. El tercer caso, trata de los almacenes que por evitarse problemas o por falta de capacidad económica, acostumbra a trasladar toda la cartera de ventas al crédito a las compañías financieras.

Es costumbre bastante generalizada en nuestro país, tratar de apresurar el proceso de cobro, incentivando a sus clientes para que cancelen en forma voluntaria, por lo que la mayor parte de las empresas comerciales (almacenes) conceden descuentos por pronto pago, sobre el

importe del saldo total. También para atraer nuevos clientes, se acostumbra a ofrecer productos con descuentos significativos sobre mercaderías que han pasado de época.

En consecuencia la tasa de descuentos es aquella que asume el vendedor, ya que este absorbe el interés, y al emitir la factura, imprime únicamente el precio del bien sin recargo alguno. Por ejemplo cuando ofrecen bienes muebles o electrodomésticos a precio de contado, pero pagaderos en seis (6) cuotas mensuales y consecutivas, y en el caso que el crédito sea remitido a una financiera, ésta, al cancelarle el valor total de la factura al almacén, le descontará un determinado porcentaje por los intereses que omitió el almacén al facturar las ventas con descuento.'

Contrariamente a lo anterior, la tasa de recargo es aquella que asume el comprador por hacer compras al crédito, ya que cuando el almacén elabora la factura, el valor de ésta contiene ya implícitamente el precio del bien adquirido más el recargo por intereses.

La tasa de interés que cobra la financiera por asumir el crédito oscila entre el 1.95% y el 2.25%, y si el crédito lo asume el almacén, la tasa varía del 2.5% al 4% de interés mensual.

Normalmente los almacenes que venden al crédito acostumbran a usar el Sistema de Facturas Cambiarias por cada venta que realizan; ya que este sistema les permite conservar la reserva de dominio del bien ya sea en forma total o parcial y además les facilita su negociación por incumplimiento de pago y poder utilizar estos documentos como títulos ejecutivos ante los tribunales correspondientes.

Sin embargo, con relación al Aspecto fiscal, la ley del IVA (Dto. 27-92 del Congreso) en su artículo 29 establece lo siguiente: *Documentos Obligatorios. Los contribuyentes afectos al impuesto de esta ley estarán obligados a emitir y entregar al adquiriente los siguientes documentos:*

a. Facturas, en las operaciones que realicen con otros contribuyentes, incluso respecto de las ventas exentas.

b. Comprobantes, en las ventas que realicen y por lo servicios que presten a las personas que no sean contribuyentes, incluyo respecto de sus ventas exentas.

En consecuencia las empresas que emiten facturas a los consumidores finales están expuestas a sanciones pecuniarias por contravenir aspectos fiscales que regulan esta materia.

El código tributario en su sección quinta *Infracciones y Sanciones*, artículo 94, numeral 6 establece multa de Q.100.00 *por cada factura o documento equivalente* que debieran emitirse en cada mes calendario hasta un máximo de Q.5,000.00 en cada período mensual, pues según el artículo 29 anteriormente enunciado establece que en vez de factura cambiaria debería de emitirse el respectivo comprobante a las personas que no sean contribuyentes.

2.2 Generalidades del negocio

La administración correcta del crédito en los almacenes de ventas al detalle es uno de los problemas más grandes que confronta la empresa de este tipo, pues la misma requiere ponerle mucha atención a las ventas que realizan, más comúnmente conocidas como ventas a plazos, ya que en cualquier descuido que incurran, éste incide en pérdidas para los almacenes, y por la índole del negocio en sí, y debido a la época actual en que vivimos, estos almacenes necesariamente tienen que vender al crédito, pues nuestra economía nos dificulta poder adquirir toda clase de bienes o artículos al contado, por lo que nos vemos en la necesidad de hacerlo de esta manera, asistiendo a los almacenes que efectúan ventas con facilidades de pago.

Otra generalidad de este tipo de negocio es que los mismos se desarrollan con bastante rapidez, pues almacenes que iniciaron sus operaciones con sólo 25 empleados y un Gerente, hoy día cuentan con más de 150 empleados y un Gerente General y además un Gerente por cada sucursal, ya que debido al incremento de ventas, tuvieron que ampliar sus operaciones mercantiles abriendo sucursales en diferentes zonas comerciales, tal es el caso del almacén Las Facilidades, S.A. el cual formará parte de la presente tesis ya que servirá como ejemplo en el caso práctico que se desarrollará en el capítulo IV.

El almacén Las Facilidades, S.A. se inició hace 10 años, el 18 de febrero de 1983 ubicado en la ciudad capital; donde se encuentran sus oficinas centrales, y 5 sucursales distribuidas en toda la capital, las cuales cuentan con singular prestigio, ya que se han distinguido por la calidad de sus bienes muebles y electrodomésticos así como por las facilidades de pago que conceden a sus clientes.

2.3 Descripción del mercado

Por la clase de negocio y por las facilidades de pago que brinda este tipo de almacén, la cartera de clientes en su mayoría la conforman la clase media, comprendida dentro de las edades de 20 a 60 años, los cuales tienen que percibir ingresos que estén acorde al monto del crédito que pretenden adquirir; para poder de esta manera obtener el financiamiento del bien, ya que este se determina de acuerdo a las políticas establecidas en los límites de crédito, que en este caso es del 25% al 40% sobre el total de ingresos para las cuotas mensuales.

También existe un mínimo de personas de la clase baja y alta que adquieren bienes de esta forma, pero por ser un porcentaje tan bajo, no vale la pena tomarlos en cuenta, ya que no influiría en la cartera de clientes.

2.4 Aspectos financieros

La mayoría de empresas comerciales trabajan a base de créditos-empréstitos que han obtenido del sistema bancario y financiero del país, con el objeto de poder vender sus artículos también al crédito. En consecuencia, por un lado las empresas reciben financiamiento y por otro, ellos lo conceden a sus clientes.

Sin embargo, para poder formarse un juicio adecuado de la situación operacional de la empresa, es indispensable obtener en forma general información sobre el capital con que cuentan, los empréstitos adquiridos y su capacidad de pago, así como determinar específicamente los créditos concedidos, los saldos de sus clientes, los cobros obtenidos, la rotación de inventarios, la rotación de cuentas por cobrar, sus fuentes de financiamiento, y en fin, todas aquellas cuentas que de una u otra forma estén relacionadas con la administración del crédito, para poder así presentar todos los puntos relevantes de nuestro informe en la Auditoría Operacional.

CAPITULO III

APLICACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN LA ADMINISTRACION DEL CREDITO EN ALMACENES DE VENTA AL DETALLE

Desde el punto de vista técnico, la Auditoría Operacional es aplicable a todo tipo de empresas, como el Comercio, la Banca y la Industria ya que la misma persigue verificar los procedimientos administrativos utilizados, para establecer si se están cumpliendo con las políticas de trabajo ordenadas por la Gerencia, y si el sistema de control interno es apropiado para la empresa auditada. Derivado del examen realizado, por medio del informe de la Auditoría Operacional practicada, se dejan las recomendaciones que se consideran necesarias en cada caso, conllevando su aplicación a un mejor y más apropiado rendimiento de las funciones y atribuciones de todos los departamentos analizados. En consecuencia la Auditoría Operacional tiene aplicación en la Administración del crédito en los almacenes de venta al detalle.

A continuación se describirán varios puntos que tienen relación con la Auditoría Operacional.

Este tipo de Auditoría puede realizarse en cualquier época y con cualquier frecuencia, lo recomendable es que se practique periódicamente, a fin de que rinda sus mejores resultados. Así puede prepararse un programa cíclico de revisiones en el cual una o varias áreas sean revisadas cuando menos una vez por año, debiéndose mantener un examen permanente en aquellas operaciones que requieren especial atención por el monto de recursos invertidos, por la utilidad de ellos o por el estado crítico en que se encuentren.

Aunque no pueden establecerse reglas fijas que determinen cuando debe practicarse una Auditoría Operacional si se pueden mencionar aquellas que habitualmente los administradores, los auditores internos y los auditores externos o consultores han considerado como más frecuentes.

En relación con los elementos del proceso administrativo que deben ser tomados en cuenta en un examen de Auditoría Operacional, la revisión debe ser integral, abarcando todos los pasos de dicho proceso como: planificación, organización, dirección y control, y no debe restringirse sólo al control.

Aunque en la práctica los usuarios de este tipo de Auditoría no encuentran diferencia substancial, si utilizan sus beneficios, pues a ellos lo que les interesa es que se satisfaga el propósito de diagnosticar errores u obstáculos y las recomendaciones pertinentes para corregirlos.

Por lo expuesto se recomienda a los profesionales que prestan estos servicios, respetar normas de trabajo y calidad en relación a independencia mental que debe observar todo Auditor Profesional. Así también debe definir conjuntamente con los usuarios, el objetivo, alcance y características del servicio y el producto final del mismo.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, durante su examen el auditor evalúa en forma sistemática la ejecución de las operaciones, las políticas y que los procedimientos establecidos se cumplan a cabalidad.

Entonces la Auditoría Operacional, se caracteriza por su alcance y forma de pensar del auditor, representa una aplicación de las aptitudes, experiencias y técnicas del Contador Público en los controles que operan en las empresas; debe considerarse pues, como un componente constructivo del esfuerzo administrativo y no una barrera crítica y negativa de las operaciones financieras, ya que queda incluída en los recursos técnicos operacionales de las empresas y como tal, ayuda a que se utilicen con más provecho los recursos humanos, materiales y técnicos contribuyendo al ahorro de recursos bajo el principio de sana productividad. Entonces se puede afirmar que es una actividad formal por cuanto se desarrolla con una acción consciente, metódica, ordenada, que además toma normas aceptables como punto de comparación.

En síntesis debe considerarse como un componente constructivo del esfuerzo administrativo, razón por la cual tiene aplicación a todas las empresas comerciales y en todo negocio puede garantizar que sus procedimientos de operación son adecuados y confiables, para mantener una eficiencia operativa que agilice el trabajo sin duplicar esfuerzos, sino más bien optimizando todos los recursos de que dispone una empresa para el desarrollo normal de su economía y control de cumplimiento de política de trabajo.

3.1 Concesión del crédito

En la concesión de créditos, la Auditoría Operacional debe de cerciorarse de que se han cumplido ciertos requisitos mínimos para otorgar

el crédito y los montos del mismo, de acuerdo a la capacidad económica del cliente. Dichos requisitos deben ser establecidos por la Gerencia y en caso sean insuficientes o incorrectos, la Auditoría dejará las recomendaciones pertinentes.

3.1.1 Autorizaciones

Al aplicar la Auditoría Operacional en la administración del crédito se debe de hacer un inventario de problemas, para detectar las causas de la mala administración del crédito o qué parte de la cartera esté en mora y si dentro de estas causas está la falta de autorización del crédito concedido, tal como los responsables de dicha omisión y poder así dar las recomendaciones pertinentes.

3.1.2 Límites por cliente y tienda

La Auditoría también debe de revisar si se está cumpliendo con los lineamientos establecidos por la Gerencia, en cuanto se refiere a verificar los límites de crédito autorizados por tienda y por cliente, para evitar pérdidas y carteras de clientes morosos.

1. Se deberán solicitar los límites de créditos autorizados.
2. Comparar los límites concedidos contra los autorizados y determinar las diferencias.

3.1.3 Documentación usada

Otra función importante de la Auditoría Operacional es constatar que el solicitante del crédito, presente la documentación necesaria y requerida por la administración, en el entendido de que cada empresa determina la clase de documentos que va a requerir para otorgar créditos, como cédula de vecindad, certificación de ingresos, etc.

3.1.4 Garantías

La revisión de las garantías que debe de obtener toda empresa para resguardar sus activos e intereses, es de suma importancia, pues en las ventas al crédito, debe existir garantías suficientes, para que la empresa no sea fácilmente defraudada en el desarrollo de su negocio. El auditor en su intervención verificará este aspecto, entendiéndose como garantías los siguientes: el fiador, la reserva de dominio y los cheques prefechados.

3.1.5 Verificación de datos

A la Auditoría también le interesa que la empresa efectúe una buena verificación de los datos que ha proporcionado el cliente, a efecto de poder otorgar el crédito requerido o nó. Pero este trabajo le corresponde a la administración, por cuanto el auditor sólo se cerciorará si se ejecutó la verificación, en buena forma, establecida por medio de pruebas de cumplimiento a una muestra de acuerdo a la capacidad y experiencia del auditor.

3.1.6 Tiempo de concesión

El auditor comprueba que tiempo se tarda la empresa en conceder un crédito que ha llenado todos los requisitos; por medio de una prueba de cumplimiento, determinando el promedio de tiempo necesario para su autorización y poder así dejar la recomendación pertinente.

3.1.7 Reportes periódicos

La Auditoría se preocupa por la revisión de este tipo de informe, ya que proporciona parámetros muy valiosos para la gestión administrativa y financiera.

1. Estos reportes deberán ser comparados contra los registros auxiliares de Créditos y de Contabilidades, investigando las diferencias existentes.

2. Comparar individualmente los datos de estos reportes contra los registros auxiliares del Departamento de Créditos y Cobranzas.

3.2 Administración y Control de la Cartera

3.2.1 Control de saldos, manual o computarizado

1. Se deberán verificar las sumas de los listados de los valores de los clientes que integran la cartera, así como que el saldo final de un mes sea el saldo inicial del mes siguiente.

2. Efectuar una prueba global tomando el saldo inicial de un mes, más facturación, restándole los abonos recibidos obteniendo de esta manera el saldo final, y compararlo contra los registros auxiliares del Departamento de Créditos y del Departamento de Contabilidad e investigar las diferencias existentes.

3.2.2 Confirmaciones, estados de cuenta

El auditor deberá verificar si la empresa confirma sus saldos en forma periódica con los clientes y que las diferencias que surjan debido a la aplicación de este procedimiento sean investigadas y aclaradas.

3.2.3 Reportes de Antigüedad

Se debe verificar si los créditos individuales que integran el reporte de antigüedad de saldos están adecuadamente clasificados en este documento, además se deben comparar estos créditos individualmente contra los registros auxiliares del Departamento de Créditos y Cobranzas y los registros contables.

De la misma forma se comparará el resultado global de este documento contra el diario mayor general del Departamento de Contabilidad y su integración correspondiente, además se deberá comparar los valores individuales de crédito del Reporte de Antigüedad contra los documentos de crédito originales e investigar las diferencias.

3.2.4 Clasificación de clientes

El auditor revisará que la empresa cuente con una buena clasificación de clientes en forma alfabética, clasificación de acuerdo a la calidad del cliente; por ejemplo si paga puntualmente, si se atrasa un mes, dos meses, etc.; y por su monto se deberá verificar que la empresa pueda establecer de cuáles clientes depende más, y a quiénes se les deberá poner especial atención para efectos de cobro.

3.3 Cobranza

3.3.1 Cortes de Recibos

Al practicar la Auditoría Operacional podemos determinar si los procedimientos de cobro son los más adecuados; si existen incentivos por parte de la Administración para el personal encargado de la cobranza; si el cobro se hace oportunamente; si hay un buen control de los recibos emitidos, de los pendientes; si se hace corte de recibos periódicamente y así sucesivamente evaluar una serie de operaciones que nos lleven a detectar el problema o los problemas de que no esté administrada eficientemente, recomendando los procedimientos más eficaces.

3.3.2 Visitas a clientes

Verificar si el Departamento de Cobros cuenta con una estructura organizativa que le permite realizar visitar periódicas a los clientes morosos a efecto de procurar una eficaz recuperabilidad de los créditos.

3.3.3 Descuentos por pronto pago

Se debe de preparar una cédula narrativa a efecto de conocer las políticas de autorización y otorgamiento de los descuentos por pronto pago, de acuerdo a los datos suministrados por esta cédula, analizar los cálculos efectuados y verificar su adhesión a las políticas anteriormente mencionadas.

Posteriormente se deberá evaluar si la incidencia de los descuentos por pronto pago es favorable o desfavorable a efecto de emitir una opinión sobre esta transacción, además se examinaran los registros contables con el objeto de establecer si los mismos son registrados en el período en el que se originaron.

3.3.4 Intereses por mora

Los procedimientos de auditoría a realizar en esta función son los siguientes:

1. Establecer las políticas utilizadas por la administración de las empresas en la aplicación de los intereses moratorios.

2. Tabular una muestra de los pagos de los clientes para poder así establecer el retraso o mora existente en ellos, dicha tabulación deberá contener como mínimo lo siguiente:

   i. número del documento y nombre del cliente
   ii. importe a pagar y fecha en que se debe hacer efectivo el mismo
   iii. establecer el tiempo de retraso

3. Efectuar cálculos globales de los intereses por mora ampliando al tiempo de retraso la tasa establecida.

4. Comparar el resultado contra los registros contables, establecer una diferencia e indagar sobre la misma.

5. Asegurarse que su registro contable sea oportuno y que los mismos cumplan con el principio de período contable.

3.3.5 Procedimientos legales de cobro

1. La Auditoría verificará que la empresa cuente con un Departamento Legal, o con la asesoría de un abogado para que se encarguen de darle seguimiento a los créditos caídos en mora y que se encuentran en litigio.

2. El Auditor deberá solicitar información circunstancial del trámite de los procesos judiciales en contra de personas con adeudos caídos en mora, de los cuales se evaluarán los resultados obtenidos, esta información podrá ser solicitada en forma personal al Departamento Legal o por medio de una carta en caso de ser abogado asesor independiente.

   Se deberá averiguar qué clientes se encuentran demandados y cuáles son las razones por las que están en mora, así como las posibilidades de recuperación.

3. También se deberá comprobar que los créditos recuperados por la vía judicial sean informados oportunamente.

3.3.6 Recepción de cheques prefechados

En los almacenes de venta al detalle los cheques prefechados vienen a constituir una buena garantía de un crédito, razón por la cual se debe observar que se tomen las medidas de seguridad que sean necesarias, tales como, nombrar un responsable de su custodia, velar por que los cheques vencidos sean depositados oportunamente, por lo cual el Auditor deberá verificar los procedimientos de recepción de los mismos, si está debidamente emitido a favor de la empresa para que en el momento propicio ésta pueda actuar legalmente para su cobrabilidad.

3.3.7 Metas de cobro, comisiones

La recuperación de las cuentas por cobrar reviste de importancia en toda empresa, ya que de no ser así la empresa carecerá de efectivo para poder realizar sus propósitos de adquisición de más productos para la venta así como también de cubrir sus costos de funcionamiento, debido a lo anteriormente expuesto el auditor deberá verificar que la empresa cuente con metas de cobro, así mismo comprobará que éstas sean cumplidas y determinar variaciones, las cuales podrán ser investigadas de ser éstas narrativas.

Además deberá investigar las políticas de pago de comisiones por cobros, así como también efectuar un cálculo global de los mismos, comparando los resultados obtenidos contra los registros de comisiones del período en el estado de resultados y aclarando las diferencias.

3.3.8 Reportes periódicos

El auditor deberá verificar que el Departamento de Créditos elabore un reporte periódico como mínimo mensualmente, así como también cerciorarse que los datos contenidos en el mismo contenga información fidedigna de los registros auxiliares del Departamento de Créditos.

3.4 Uso de Facturas Cambiarias

3.4.1 Emisión y negociación

La emisión de las facturas las realiza el vendedor; quien debe de completar todos los datos que le requiere el formato para su negociación.

Al realizar la Auditoría se debe de practicar una prueba de cumplimiento tomando una muestra de dichas facturas para poder verificar su correcta emisión y negociación cerciorándose del cumplimiento de los requisitos establecidos en el Código de Comercio y poder así cobrarle al cliente en forma legal en caso de no cancelar la misma.

Para verificar este punto tendría que:

1. Listar las facturas cambiarias
2. Verificar su correlatividad
3. Examinar que la factura llene todos los requisitos establecidos en el Código de Comercio
4. Evaluar si las facturas contienen todos los atributos requeridos en el formato.

3.4.2 Control contable

Se debe verificar que las facturas coincidan con las pólizas de contabilidad que están registradas así como cerciorarse de que el Departamento de Contabilidad tenga una integración de los clientes que conforman las cuentas por cobrar y que sus saldos coincidan, a manera de tener un buen control sobre los saldos de sus clientes.

3.4.3 Comisiones y descuentos

El auditor debe verificar que estén debidamente autorizados los descuentos y que se apliquen correctamente; así como realizar cálculos globales de las comisiones y comparar su saldo en la pantalla.

3.5 Cheques Rechazados

Al realizar la Auditoría se debe de verificar que el Departamento de Créditos y Cobranzas lleve control sobre los cheques que sean rechazados.

Los procedimientos aplicables a esta cuenta son:

1. Verificar que exista Integración de los cheques rechazados en donde conste los datos del cheque.
2. Revisar que el saldo de la Integración coincida con el saldo de la cuenta de cheques rechazados registrados en el Departamento de Contabilidad.
3. En caso de que los saldos difieran, investigar las diferencias.
4. Efectuar un arqueo de los cheques rechazados.
5. Verificar por medio del Arqueo, que los cheques aún tengan vigencia.
6. Verificar con que rapidez se realiza la recuperabilidad de los cheques rechazados.
7. Determinar si varios de los cheques rechazados corresponden a un mismo cliente.
8. Comprobar que a todos los cheques rechazados se les emita la correspondiente Nota de Débito, que una copia sea enviada a Contabilidad para que le sea cargada al cliente que emitió el cheque.

3.6 Registros Contables Relacionados

Todos los negocios llevan su contabilidad debidamente organizada, ya que la función primordial de las anotaciones contables es

demostrar el efecto que produce cada operación comercial realizada por la empresa en su activo, pasivo y capital. Pues sólo mediante el conocimiento de los cambios que han tenido lugar en el activo, pasivo y capital, por motivo de las operaciones realizadas por la empresa durante un determinado período de tiempo, es posible juzgar la condición financiera y los resultados obtenidos en dichos cambios. Los gerentes y propietarios de negocios necesitan recibir estados periódicos que les demuestren el resultado de las operaciones comerciales, siendo de primera importancia el que demuestra la naturaleza y ascendencia de los tres grupos contables ya mencionados.

En ese orden de ideas se debe de llevar un sistema contable detallado, considerando que la Contabilidad es un arte basada en un conjunto de principios de contabilidad generalmente aceptados. Estos principios son proposiciones fundamentales que se refieren a las funciones de la contabilidad y a las reglas que gobiernan la práctica de la misma. Como las reglas se derivan de la razón y la experiencia, son flexibles y se encuentran en constante proceso de evolución.

La función básica de la contabilidad es manifestar los datos útiles de los negocios, expresados en términos monetarios. Por ejemplo, cuando una empresa proporciona un servicio o una venta a un cliente se efectúa una transacción y los datos de ésta deben ser conocidos por las partes que intervienen en ella. El Departamento de Ventas de la empresa debe notificar al Departamento de Créditos y Cobranzas el importe a cobrarse. También debe suministrarse este dato al Departamento de Nóminas para que calcule la comisión ganada por el vendedor, en caso ésta proceda.

El fin que persigue la contabilidad es llevar cuenta y razón de todas las transacciones comerciales en forma organizada, siendo la base principal del control de los negocios, especialmente los que se efectúan al crédito.

Existen varias formas de organizaciones comerciales como las siguientes:

1) Propiedad Individual
2) Sociedad Colectiva
3) Sociedad en Comandita Simple
4) Sociedad de Responsabilidad Limitada
5) Sociedad en Comandita por Acciones
6) Sociedad Anónima

Según la magnitud del negocio de que se trate, así será su organización contable interna. Por una mala administración contable muchas empresas tienen fugas de mercaderías o de efectivo y es por estas situaciones que el contador debe de abrir todos los registros contables necesarios, sin llegar a ser engorrosos, para controlar debidamente las ventas de mercaderías al crédito y las cuentas por cobrar correspondientes. Es decir que aparte de los registros contables obligatorios, debe de llevar registros contables relacionados, o cuentas específicas como las Cuentas por Cobrar a clientes, que se lleva separada de las cuentas corrientes. En ésta cuenta se centralizan los saldos pendientes de pago de los clientes que compraron el crédito.

Dentro de los registros contables relacionados se encuentra el grupo siguiente:

1) Ventas
2) Devoluciones sobre ventas
3) Compras
4) Devoluciones sobre compras
5) Cuentas por cobra clientes
6) Cuentas por cobrar-cuentas corrientes
7) Descuentos por pronto pago
8) Comisiones y bonificaciones sobre ventas-incentivos
9) Caja y bancos

Con el juego de estas cuentas correctamente operadas se lleva el control contable de todos los clientes, en especial de los que tienen deudas pendientes de cancelar a la empresa, llevando la cartera separada de varias formas, como tipo de cartera y por monto del cliente (si es cartera pequeña), o llevando una cartera para ventas con tarjeta de crédito, tipo de garantía usada, como fiduciario, etc., tipo de compra si son muebles o aparatos eléctricos.

Tanto el Departamento de Créditos y Cobranzas como el de Contabilidad deben de conciliar por lo menos una vez al mes, el saldo de la cuenta específica contra el saldo de integración de la misma cartera, a efecto de que cuadren ambos totales, para de esta forma establecer su correcta operatoria y mostrar saldos depurados en el Balance General.

Con la aplicación de los registros contables relacionados, se registran las ventas y sus devoluciones, las compras y sus devoluciones, comisiones y bonificaciones sobre las ventas. etc.

Recordemos que las ventas a los clientes son la mayor fuente de ingresos. En consecuencia el costo de la compra de los productos vendidos es el gasto principal en la producción o generación de los ingresos por ventas al contado y al crédito. De tal forma que se necesitan llevar cuentas con títulos apropiados para registrar las transacciones implicadas en la compra y venta de mercaderías. Así la cantidad de productos a la mano, disponible para la venta, es conocida como Inventario o bien como Inventario de Mercaderías.

En consecuencia si el principal ingreso de una empresa mercantil, es la venta de mercaderías, éstas se deben de registrar en una cuenta de ventas al precio cargado a los clientes. Tal como sucede en cualquier cuenta de ingresos, las ventas se ven aumentadas por los créditos de las ventas hechas a los clientes. Por ejemplo, las ventas a plazos se registran en la forma siguiente:

Cuentas por Cobrar Clientes.....Q. 2,500.00
Ventas.....Q. 2,500.00

Para registrar el precio de venta de la mercadería vendida al cliente José Julio Orizabal.

De esta forma, el total de los abonos a la Cuenta de Ventas, durante un período, nos proporciona la cifra de ingreso por ventas necesarias para preparar un estado financiero de resultados.

También cuando los clientes regresan mercadería que ya ha sido registrada como vendida en la cuenta de Ventas, la reducción en ventas debe ser registrada por medio de un cargo en una cuenta separada pero relacionada llamada Devoluciones sobre Ventas. El hecho de emplear una cuenta separada es para que la Gerencia pueda averiguar fácilmente las razones que hubo, para las devoluciones que están fuera de lo normal, ya que éstas reducen los ingresos brutos de las ventas originalmente registradas, por lo tanto son cargos, y la cuenta Devoluciones sobre Ventas es en realidad una cuenta negativa, una subdivisión de la cuenta Ventas. No es una cuenta de gastos pero tienen un saldo deudor y por eso es tratada como una cuenta de gastos, en lo que se refiere a cargos y abonos.

La gerencia debe conocer los motivos por los cuales les devolvieron mercaderías, pues unas veces porque la misma no satisface, porque les fue cambiada en sus condiciones o porque le entregaron

mercadería dañada. En estos casos se carga la cuenta de Devoluciones sobre Ventas, por el monto de la mercadería devuelta, y se abona la cuenta Cuentas por Cobrar Clientes, para dejar registrada la devolución de los clientes de la empresa, y así normalizar el saldo de la cuenta específica, para efectos posteriores de cobro, control de cartera y estados financieros ajustados a la realidad en cuanto a sus saldos se refiere. Ejemplo de Devolución de Mercadería:

Devoluciones sobre Ventas.....Q. 1,500.00
Cuentas por Cobrar Clientes.....Q. 1,500.00

Registro de las mercaderías devueltas por daño.

Dentro de los requisitos contables relacionados, también se debe controlar bien la cuenta de Descuentos por Pronto Pago, ya que ésta disminuye la deuda del cliente, cuando éste la aprovecha y se presenta a cancelar su saldo. Como ilustración presentaremos una partida contable de la concesión de descuentos otorgados por la empresa vendedora, en un tres por ciento.

Caja.....Q. 1,940.00
Descuento por Pronto Pago.....Q. 60.00
Cuentas por Cobrar Clientes.....Q. 2,000.00

Registro del pago efectuado por el cliente José Julio Orizabal dentro del período de descuento del 3%.

Estas partidas son necesarias porque en el estado de resultados los descuentos por pronto pago llevan el mismo tratamiento de las Devoluciones sobre Ventas, que ocasionan una reducción de los ingresos por ventas efectuadas.

Derivado de lo anteriormente expuesto, se debe de aplicar los procedimientos siguientes:

1. Verificar que el Departamento de Créditos y Cobranzas concilie su saldo con el de Contabilidad por lo menos una vez al año, y en caso de existir diferencias, si las mismas son investigadas y corregidas.

2. Analizar si la información se da en forma fluída entre ambos departamentos a manera de que los registros contables sean oportunos y fidedignos.

LAS FACILIDADES, S.A.

PAPELES DE TRABAJO DE AUDITORIA OPERACIONAL

Al 30 de Junio de 1992

CAPITULO IV

ALMACEN LAS FACILIDADES, S.A.

ANTECEDENTES

El Almacén Las Facilidades fue fundado en 1967, por dos socios, de oficio vendedores y con un capital de Q.10,000. Se iniciaron con una sala de ventas pequeña, el capital a la fecha se ha incrementado a un monto de Q.1,500,000, contando con 7 salas de venta en la ciudad capital y 3 en el interior del país.

La empresa cuenta con más de cien accionistas minoritarios, entre los que se cuenta varios empleados, pero los dos socios fundadores aún conservan la mayoría de las acciones.

Las ventas anuales superan los 30 millones de quetzales, de los cuales una pequeña parte se origina por exportaciones a los países centroamericanos, existiendo planes de expansión en esta área. Almacén Las Facilidades es líder en el mercado de muebles y mantiene posiciones importantes en las ventas de electrodomésticos y otros enseres del hogar.

Actualmente trabajan 200 empleados en la empresa, la mayoría en las salas de ventas, y cuentan con una sección de producción que se encarga de darle los acabados finales a los muebles que se distribuyen y venden.

Se utiliza bastante el método de ventas a plazos, los clientes son del nivel socioeconómico medio principalmente, con edades entre los 20 y 60 años. Se han dado algunos problemas de morosidad y a pesar de que los estados financieros muestran utilidades satisfactorias, ha tenido algunos problemas de liquidez que obligan a la empresa a utilizar financiamiento caro proveniente en su mayoría de la venta de las cuentas por cobrar a empresas financieras privadas.

La mayoría de los artículos en venta provienen de fabricantes que utilizan almacenes y otras tiendas como canales de distribución. Los muebles son elaborados por artesanos independientes que trabajan en base a diseños que prepara el departamento creativo del almacén. Estos diseños han sido clave del éxito en las ventas por su originalidad y elegancia.

Los actuales planes de la gerencia incluyen la integración con una cadena de tiendas internacional, para la distribución de artículos importados de bajo costo, así como el incremento de las exportaciones y la apertura de tiendas en el interior para clientes de menor poder adquisitivo.

ALMACEN LAS FACILIDADES, S.A.
PROGRAMA DE TRABAJO
30-6-92

Hecho por SMD
Fecha 1.7.92

Objetivo:

Efectuar una Auditoría Operacional de la función de administración del crédito.

Procedimientos:

1. Tomar narrativas de las siguientes funciones:

   a. Concesión de créditos
   b. Administración y control de la cartera
   c. Cobranza
   d. Registros contables relacionados
   e. Uso de facturas cambiarias
   f. Cheques rechazados

2. Se realizarán las siguientes pruebas de cumplimiento:

   a. Rotación de la cartera y su relación con ingresos y costos financieros por sus intereses por mora o descuentos por pronto pago.
   b. Conciliación entre los departamentos de Créditos y Contabilidad
   c. Cumplimiento de los requisitos para la concesión de créditos

3. Se realizarán las siguientes pruebas sustantivas:

   a. Confirmación a clientes seleccionados
   b. Determinación de cuentas incobrables
   c. Arqueo y prueba de cheques rechazados

4. Se evaluarán los expedientes del personal de créditos.

ALMACEN LAS FACILIDADES, S.A.
NARRATIVA
FUNCION: CONCESION DE CREDITOS

I. Introducción

El día 2-7-92 a las 10:15 se entrevistó a la Jefe del Departamento de Créditos y Cobranzas, para cuestionarla acerca de los procedimientos que utiliza para conceder crédito.

II. Manual de Procedimientos

El Almacén no cuenta con ningún Manual de Procedimientos que los guíe para realizar sus funciones.

III. Procedimientos

El crédito que se concede a los clientes es autorizado por la Jefe del Departamento de Créditos y Cobranzas ;y en algunas ocasiones le llega ya aprobado el crédito por el Gerente.

Tanto las tiendas, el almacén como las financieras no tienen límite para vender a sus clientes, siempre y cuando cumplan con los requisitos, el sueldo devengado este acorde con los abonos mensuales, el crédito no duplique el sueldo de 2 meses y no haya sido un cliente moroso por más de 4 meses.

Los documentos que requieren para conceder un crédito son: constancia de trabajo y solicitud; que incluye datos generales, lugar de trabajo, sueldo, datos del fiador; pero los vendedores están acostumbrados a que el cliente solo llene el espacio de los datos generales, ya sea por ser cliente, o bien porque alguna vez compró un aparato eléctrico de poco valor y según las instrucciones de la Jefe de Créditos y Cobranzas ésto sólo es aplicable a clientes de varios años que ya no requieran de fiador, pero al no tener el apoyo del Gerente, estas instrucciones no se han tomado en cuenta.

La financiera exige como requisito según lo indicado por la Jefe de Créditos y Cobranzas: no ser menor de edad, mínimo devengar Q.600.00 mensuales (de acuerdo al producto a adquirir), un fiador y fotocopia de la cédula.

El almacén tiene reserva de dominio del bien, adicionalmente se aceptan cheques prefechados y si es cliente nuevo un fiador.

Todos los datos de la solicitud se verifican y si son correctos y llenan los requisitos se autoriza el crédito; si este es financiado por el almacén se concede en el mismo día, y si es financiado por una de las financieras se tardan aproximadamente 2 días.

La Jefe del Departamento de Créditos y Cobranzas no realiza reportes periódicos.

Los límites de crédito se fijan en base al salario: 50% sobre el salario si ya ha sido cliente o tiene buenas referencias, el 60% en cuenta corriente (tarjeta de crédito) y en la cuenta a plazos el límite es de dos salarios.

En la solicitud no se indica el % que le fue aplicado al cliente para autorizar el crédito.

IV. Técnicas de Control que no se aplican

1. ¿Existen Manuales de Procedimientos?

   No.

2. Los créditos ¿son autorizados sólo por la Jefe de Créditos y Cobranzas?

   No, también por el Gerente.

3. ¿Existe apoyo por parte de la Gerencia que respalde las instrucciones de la Jefe de Créditos y Cobranzas?

   No.

4. ¿Los requisitos que la financiera requiere ¿son los mismos a los que narró la Jefe de Créditos y Cobranzas?

   No.

5. ¿Se realiza algún reporte periódico?

   No.

V. Técnicas de control que se aplican

1. ¿El almacén tiene reserva de dominio del bien?
   Sí, por medio de la factura cambiaria.

2. ¿Se aceptan cheques prefechados?
   Sí.

I-50
Hecho por SMD
Fecha 11-7-92

LAS FACILIDADES, S.A.30-6-92
Conciliación de Cuenta Corriente con Contabilidad

Mes	Cuenta Corriente			Cuentas a Plazos Nuevas			Cuentas a Plazos Antiguas		
	Mayor General	Listado de Crédito	Diferencia	Mayor General	Listado de Crédito	Diferencia	Mayor General	Listado de Crédito	Diferencia
Enero -92	722,464.00	629,553.00	92,911.00	946,437.00	731,813.00	214,624.00	366,275.00	174,071.00	192,204.00
Febrero	725,163.00	632,918.00	92,245.00	1,160,031.00	830,114.00	329,917.00	367,081.00	174,450.00	192,631.00
Marzo	677,590.00	591,613.00	85,977.00	1,226,029.00	954,028.00	272,001.00	367,514.00	176,292.00	191,222.00
Abril	624,114.00	583,682.00	41,432.00	1,249,464.00	1,040,566.00	208,898.00	368,559.00	177,259.00	191,300.00
Mayo	589,444.00	554,665.00	34,779.00	1,214,775.00	A	A	370,901.00	A	A
Junio	590,858.00	561,194.00	29,664.00	1,347,418.00	1,051,599.00	295,819.00	382,161.00	179,000.00	203,161.00

A No se encontraron estos listados en el archivo.

Nota:
Indicó el Contador General Sr. Cesar León, que no hay conciliaciones con cuenta corriente.

Conclusión
Estas diferencias le quitan toda confiabilidad a la Contabilidad y no permiten llevar control adecuado de las cuentas por cobrar.

Fuente:
Los datos fueron tomados del Mayor General de Contabilidad y del Listado de Créditos.

CJ
15-08-92

I-51
Hecho por SMD
Fecha 15-7-92

LAS FACILIDADES, S.A.
30-6-92
Prueba Cobranza Cuenta Corriente

Movimiento Cuenta Corriente	Saldo I	Facturación	Cobros	Notas Cargo	Notas Abono	Cargos por Servicio	Diferencias Menores	Saldo II	Dias Plazo Promedio	Relación Cobranza/ Saldo I
	I ✓	✓	I-51 1 ✓	✓	✓	C ✓			✓	B
Enero -92	Q 632,918.00	70,126.00	< 80,856.00 >	4,947.00	< 7,238.00 >	9,656.00	---	629,553.00✓	269	12.8%
Febrero	591,613.00	86,870.00	< 70,629.00 >	32,942.00	<17,379.00 >	9,500.00	1	632,918.00✓	219	11.9%
Marzo	582,682.00	74,530.00	< 68,950.00 >	33,246.00	<39,266.00 >	9,371.00	---	591,613.00✓	238	11.8%
Abril	554,665.00	62,850.00	< 51,126.00 >	12,117.00	< 4,203.00 >	9,915.00	< 1,536.00 >	582,682.00✓	278	9.2%
Mayo	561,194.00	114,530.00	<134,686.00 >	24,888.00	<20,948.00 >	9,820.00	< 133.00 >	554,665.00✓	145	24%
Junio	487,554.00	77,353.00	< 28,431.00 >	A	A	7,222.00	---	561,194.00✓	218	B 5.8%

1.3

A No estaban en el Archivo 1.12.

B Este resultado no es adecuado, ya que en un plazo de 6 meses, la relación cobranza/saldo debería ser de 16.7%.

C Se refiere a los isntereses y el IVA

✓ Tomado de los listados de créditos.

✓ Saldo final por 30 entre facturación.

CJ
15-08-92

I-51
1
Hecho por SMD
Fecha 18-7-92

LAS FACILIDADES, S.A.
30-6-92
Porcentaje de Cobro respecto a Metas

Mes	Cobro	Atraso 30 Días	Total	% de Cobro
I-51	✓	✓		
Enero -92	Q 80,856.00	78,909.00	Q 159,765.00	50
Febrero	70,629.00	81,302.00	151,931.00	46
Marzo	68,950.00	62,457.00	131,407.00	52
Abril	51,126.00	77,924.00	129,050.00	40
Mayo	134,686.00	65,468.00	200,154.00	67
Junio	28,431.00	86,089.00	114,520.00	25

Nota:
Debido a que no hay listados de metas de cobro, se usó para el cálculo la suma de lo cobrado y lo que no se cobró del mes (atraso a 30 días); debido a que lo cobrado incluye la recuperación de saldos morosos, se hace la salvedad de que el % de cobro obtenido es menor.

Conclusión:
En conclusión se cobra muy poco en relación a lo que debería cobrarse.

✓ Tomado de los listados de créditos.

CJ
15-08-92

I-51
2
Hecho por SMD
Fecha 20-7-92

LAS FACILIDADES, S.A.
30-6-92
Cuentas a Plazos Antiguas

Corresponde a cuentas antiguas en vías de recuperación, aunque muy lentamente

Mes	Saldo I	Saldo	Cobros	Rebaja	%
I-51					
Enero -92	Q 632,918.00	174,071.00	379.00	379.00	0.2
Febrero	591,613.00	174,450.00	A	1,842.00	1.1
Marzo	582,682.00	176,292.00	574.00	967.00	0.5
Abril	554,665.00	177,259.00	643.00	435.00	0.2
Mayo	561,194.00	177,694.00	1,252.00	1,306.00	0.7
Junio	487,554.00	179,000.00	2,368.00	3,496.00	2.0
					1.3

A No estába esta información.

Conclusión:
En su mayoría esta cartera es irrecuperable.

✓ Tomado de los listados de créditos.

CJ
15-08-92

I-52
Hecho por SMD
Fecha 21-7-92

LAS FACILIDADES, S.A.
Notas de Debito s/Estados de Cuenta
Cheques Rechazados

Muestra: Mes de Febrero 1992

Fecha de la Nota	No. de la Nota	Valor de la Nota	Banco	Integración de la Nota: Notas de Cargo Emitido por Crédito	Emitido por otros conceptos		Conceptos varios de Notas de Debito que no sean por cheques rechazados de clientes
11-02-92	139810	Q 633.80	Construbanco	Q 633.80			
12-02-92	139938	32,437.21	" "	662.92	31,774.29	31,774.29	Redepósito s/Estado de Cuenta de Febrero '92.
"	139939	1,919.45	" "	1,919.45			
14-02-92	19600	21,339.89	" "	---	21,339.89	21,339.89	Sueldo 1a. Quincena
"	140017	1,543.00	" "	1,043.00			
"	140019	2,249.00	" "	2,249.00			
"	140180	338.21	" "	338.21			
17-02-92	140295	3,005.12	" "	3,005.12			
18-02-92	140298	50.00	" "	50.00			
20-02-92	11513	14,811.11	" "	1,206.05	13,605.06		
21-02-92	646	13,605.56	" "	13,605.06	3		
25-02-92	141300	50.00	" "	50.00			
26-02-92	4870	199,248.67	" "		199,248.67 ✓	199,248.67	Traslado automático a cuenta Depósito Ahorro
"	46	884.02	" "	884.02			
27-02-92	64825	24,577.49	" "		24,577.49	24,577.49	Sueldo 2a. Quincena.
28-02-92	141566	779.61	" "		779.61 ✓	779.61	Traslado automático ea cuetna Depósito Ahorro
"	18853	1,171.23	" "		1,171.23		
"	18855	1,272.23	" "	1,272.23	3		
29-02-92	18858	11,710.88	" "		11,710.88 ✓	11,710.88	Traslado automático a cuenta Depósito Ahorro.

I-57

Total Notas de Debito del Construbanco Q 331,625.98 II ^

Total cheques rechazados 1-1 Q 27,418.86 1 Q304,207.12 1 289,430.83 2 3 14,776.29 = Diferencias encontradas = Diferencias no encontradas

S/Listados de Contabilidad 39,430.20 2 304,207.12

No se le emitió N/de Cargo Q. 12,011.34 ^

Σ 1 = Q. 331,625.98 total Notas Debito

Nota:
La prueba de cheques rechazados de Febrero '92: se efectuó sólo sobre Notas de Débito del Construbanco ya que no nos entregaron el Estado Cuenta de Febrero '92 del Banco Metropolitano.

✓ Se pudo verificar las Notas de Debito adjuntas al Estado de Cuenta.

Fuente:
Notas de Debito y el Estado de Cuenta de Construbanco del mes de Febrero '92.

CJ
15-08-92

LAS FACILIDADES, S.A.
Detalle de los Cheques Rechazados
Construbanco
Febrero 1992

No. de Cheque	Cliente	Fecha	Valor	Monto total de c/Nota	Banco	Pagados	Fecha de Pago	No. de Recibo
2239538	Ileana de León Solís	24-02-92	153.00		Del Café	No		
03-00763	Luis Antonio Muñoz	25-02-92	79.00		Occidente	No		
77303305	Rolando Roman	24-02-92	304.00		Industrial	No		
3370192	Carlos Antonio Rodríguez	25-02-92	235.62		Inmobiliario	No		
91-0189786	Abarrotería La única	24-02-92	112.00	884.02 ✓	BAM	No		
02-0802675	Ma. de Delgado	27-02-92	1272.27	1272.27	BAM	Sí	04-03-92	28818
142702	Pineda Castillo Gregorio	12-02-92	1206.05	1206.05	BAM	Sí	28-02-92	63100
1319061	Elsa Yolanda Aguirre	22-02-92	50.00	50.00	Construbanco	Sí	14-03-92	29203
18518	Ma. Mercedes Aguirre	13-02-92	955.52		Quetzal	No		
18677	Ma. Mercedes Aguirre	19-02-92	12,649.54	13,605.06 ✓	Quetzal	No		
156	José Cruz García	07-02-92	523.80		Metropolitano	Sí	27-02-92	28811
410555	Gladys de Coyun	07-02-92	80.00		Metropolitano	No		
071651	Héctor Guevara	07-02-92	30.00	633.80 ✓	Metropolitano	Sí	19-03-92	29245
153	Modas y Estilos Milpiche	21-02-92	2695.12		Metropolitano	Sí	29-02-92	28925
5338416	Modas y Estilos Milpiche	12-02-92	270.00		Inmobiliario	Sí	22-02-92	29075
342995	Carlos Pocon	10-02-92	40.00	3005.12 ✓	Banvi	Sí	12-04-92	20463
383848	Elsa Yolanda Aguirre	12-02-92	5.00		Occidente	Sí	14-03-92	29463
716516	Héctor Guevara	11-02-92	30.00		Del Café	Sí	19-03-92	29245
813615	Jorge Luis Castro	04-02-92	198.00		Del Café	No		
2666177	Claudia Carolina Jerez	16-02-92	128.00		Inmobiliario	Sí	27-02-92	64573
152	Ultra Industrias	07-02-92	1345.00		Occidente	Sí	26-02-92	28801
2291952	Miriam Leticia Godoy	08-02-92	66.00		Promotor	No		
2427441	Manuel Alejandro Gómez	04-02-92	477.00	2249.00 ✓	BAM	No		
9400182	Carmen Aguilar	08-02-92	100.00		Occidente	No		
5145324	Erick Diaz González	04-02-92	233.00		Occidente	No		
210213	Samuel Osorio	12-02-92	591.00		Banvi	No		
87819	Guillermo Estrada	08-02-92	97.99		Inmobiliario	No		
1212	Fredy Mendoza	08-02-92	250.00		Quetzal	No		
270946	Berta Catalan	02-02-92	181.00		Quetzal	No		
773720	Juan José Cano	04-02-92	91.00	1543.00 ✓	Construbanco	No		
67896	Juan José Cano	11-02-92	1181.45		Construbanco	Sí	22-02-92	26482
159	Contécnica, S.A.	10-02-92	738.00	1919.45 ✓	Occidente	Sí	27-02-92	28804
340971	Contécnica, S.A.	04-02-92	300.00		Del Café	Sí	26-02-92	28802
7375983	S Dalila Juárez	12-02-92	131.52		Inmobiliario	No		
150	Gilda Patricia Chacón	07-02-92	169.01		Inmobiliario	Sí	27-02-92	28892
134	Margarita Juárez	03-02-92	62.39	662.92 ✓	Occidente	Sí	27-02-92	28895
111405	Erick Arreaga	03-02-92	237.00		Promotor	Sí	02-04-92	29016
2378408	Armando René Martínez	12-02-92	101.21	338.21 ✓	Del Ejército	Sí	20-05-92	30292
716518	Héctor Guevara	24-02-92	50.00	50.00 ✓		Sí	19-03-92	29248

Construbanco Tota Cheques Rechazados Febrero '92 = Q. 27,418.86
^ I-52
1

✓ Cotejado contra Notas de Debito

Fuente:
Listados de cheques rechazados del Depto. de Créditos

CJ
15-08-92

LAS FACILIDADES, S.A.
Arqueo de Cheques Rechazados
al 03-07-92

Fecha	Cliente	No. de Cheque	Monto Cheque	Fecha de rechazo	Motivo del rechazo	Banco
20-06-92	Aroldo Noriega	9084810	Q. 555.00	25-06-91	Sin fondos	Ejército
20-07-91	Aroldo Noriega	1021223	965.00	24-07-91	Sin fondos	Ejército
08-11-91	Violeta Florian Carbonell	485612	722.00	16-12-91	Sin fondos	BAM
08-01-92	Violeta Florian Carbonell	321010	1,232.00	21-01-91	Sin fondos	BAM
08-02-92	Jorge Vargas Publicidad	180103	593.00	17-02-92	Sin fondos	BAM
31-08-91	Herbert Raúl García	230221	487.00	04-10-91	Sin fondos	Metropolitano
30-01-92	Herbert Raúl García	1312110	1,327.00	04-10-91	Sin fondos	Occidente
05-08-91	Ihofny Williams	022181	1,125.00	21-08-91	Sin fondos	Occidente
04-01-92	Blanca Isabel Chew	430452	988.00	21-08-91	Sin fondos	Occidente
17-02-91	Erick Marroquin	126361	739.00	20-02-91	Reserva de Cobro	Internacional
25-02-91	Carlos Rodríguez	789012	1,432.00	26-02-91		Construcción
16-01-91	Erick Marroquín	345678	877.00	22-01-92		Internacional
30-10-91	Moditex	9010901	976.00	31-10-91		Promotor
15-11-91	Moins Juárez Pérez	180322	856.00	17-11-91		Occidente
20-01-92	Miguel Angel Cordex	46670	1,528.00	30-01-92		Continental
07-11-92	Lesbia Bran Toledo	142210	1,731.00	12-11-92		Banco Uno
29-10-92	Luis Estupimano	180410	1,129.00	06-11-92		Banco Uno
20-03-92	Adán Pineda	220131	742.00	06-11-92		Ejército
11-03-92	Raúl Sánchez	1110101	929.00	17-03-92	Sin fondos	Ejército
14-11-91	Manuel Reynoso	120282	1,342.00	29-11-91	Sin fondos	Banvi
24-03-92	Industrias Edredons	307210	1,347.00	31-03-92	Sin fondos	Quetzal
18-03-92	Edgar García	711856	1,653.00	19-03-92	Sin fondos	Inmobiliario
15-10-92	Edgar García	721035	1,955.00	23-10-92	Sin fondos	Industrial
20-03-92	Edgar Padilla	711756	1,329.00	25-03-92	Sin fondos	Industrial
24-02-92	Abarrotería La Unica	400351	973.00	26-02-92	Sin fondos	Banvi
20-03-92	Armando Pllaya	953987	965.00	25-03-92	Sin fondos	Ejército
17-01-92	03-16-1147-7	182201	871.00	22-01-92	Sin fondos	BAM
12-06-91	César Ovidio López	1411010	1,335.00	18-06-92	Sin fondos	Construcción
22-06-91	Mirsa Llanos	180354	1,325.00	26-06-91	Sin fondos	Internacional
24-05-91	Elma Sagastume	567890	1,257.00	27-05-91	Sin fondos	Metropolitano
03-06-91	Vivián de Arévalo	123456	1,127.00	06-06-91	Sin fondos	Ejército
31-05-91	Vivián de Arévalo	0711856	1,029.00	03-06-91	Sin fondos	Industrial
04-11-91	Mynor Cruz	1817110	1,031.00	10-11-91	Alteración de cheque	Promotor
06-12-91	Vicente Cabrera	9801311	1,423.00	11-12-91	Sin fondos	Promotor
04-12-91	Blanca Chew	100321	1,139.00	11-12-91	Sin fondos	Promotor
16-12-91	César Miranda	11876	726.00	27-12-91	Sin fondos	Internacional
04-12-91	Jorge Luis Castro	1422010	893.00	07-12-91	Sin fondos	Crédito Hipotecario
	VAN		Q40,653.00			

CJ
15-08-92

LAS FACILIDADES, S.A.
Arqueo de Cheques Rechazados
al 03-07-92

Fecha	Cliente	No. de Cheque	Monto Cheque	Fecha de rechazo	Motivo del rechazo	Banco
	VIENEN		Q 40,653.00			
17-12-91	Lilian Cifuentes	1123021	1,596.00	30-12-91	Sin fondos	Construbanco
04-06-91	María Rodríguez	1817103	1,125.00	05-07-91	Sin fondos	Banco Uno
03-03-91	María Rodríguez	1411022	985.00	11-03-91	Sin fondos	Continental
04-07-91	Bárbara Montúfar	345678	733.00	02-08-91	Sin fondos	Crédito Hipotecario
03-05-91	Isaac Sánchez	1110321	927.00	05-05-91	Sin fondos	Quetzal
21-05-92	Concepción Bolaños	022325	2,325.00	23-08-92	Sin fondos	Quetzal
15-02-92	Aida Tobar	1091876	1,422.00	18-02-92	Sin fondos	Promotor
15-02-92	Aida Tobar	543210	1,328.00	18-02-92	Sin fondos	Promotor
01-11-92	María Cabrera	1871118	1,537.00	04-11-92	Sin fondos	Crédito Hipotecario
20-03-92	Roger Jiménez	225345	1,951.00	23-03-92	Alteración	Industrial
15-06-92	Carlota Rodríguez	95321	978.00	25-06-92	Reserva	Agro
07-05-92	Walter Roberto Godoy	125343	2129.00	12-05-92	Sin fondos	Continental
01-02-92	René Cardona	135428	2671.00	07-03-92	Reserva	Promotor
10-09-92	Víctor Romero	135439	2322.00	12-09-92	Sin fondos	G & T
29-01-92	Carmen Santizo	193261	144.00	04-02-92	Sin fondos	City Bank

Total Arqueado Q 62,826.00

Total s/Mayor Q. 62,826.00

Certificación
Hago constar que el día de hoy, fueron arqueados los cheques rechazados propiedad de la empresa bajo mi custodia, habiendo ascendido a la cantidad de Q. 62,826.00 los cuales me fueron devueltos a mi entera satisfacción.

f. .....
Sara Montiel, Auditor

f. .....
Jefe de Créditos y Cobranzas

Sumado

CJ
15-08-92

I-50
100
Hecho por SMD
Fecha 31-7-92

LAS FACILIDADES, S.A.
Ciclo de Ingresos
Cédula de Excepciones
30-06-92

Ref.	Deficiencia	Riesgo	Recomendaciones	Punto Inform.
	En nuestra revisión no se han localizado los documentos siguientes:		Llevar un mejor archivo de los documentos.	1.12
I-50	Saldos de Cuentas a plazos de la cartera nueva de Mayo '92.			
I-51	Listados de Notas de Cargo y Abono de Junio '92			
I-52	Estados de Cuenta del Bco. Metropolitano de Febrero '92.			
I-51 1	La Cuenta a plazos antiguas en su mayoría se encuentran en proceso judicial.	Considerar estas cuentas como Incobrables	Contar con más cobradores para visitar a los clientes ya que no es suficiente solo uno.	1.3

CJ
15-08-92

I-300
Hecho por SMD
Fecha 26-7-92

LAS FACILIDADES, S.A.
Cumplimiento de los Requisitos de Concesión de Créditos
30-6-92

Cuenta Corriente

No.	Fecha de la Solicitud	Tarjetas de Crédito Clientes	Solicitud: Tiene	Solicitud: Completó los datos requeridos	Firmó la Solicitud	Motivo	Límite Q.	Fue Autorizado	Otros Doctos.	Firmó Contrato	Fueron verificados los Datos	Sueldo Mensual Q.	Otros Ingresos	Límite que le corresponde 50 ó 60%	Exceso de Límite
1	---	Flora Plus	Sí	No, sólo datos personales	Sí	Empresa Comercial	50,000.00	Sí	N/A	No					
2	20-05-92	Ana Diego Juárez Mateo	Sí	Sí	Sí		2,400.00	Sí	Constancia de Trabajo	Sí	Sí	800.00	---	1,050.00	‹100.00›
3	02-04-92	Glenda Carolina España	Sí	Sí	Sí		900.00	Sí	---	Sí	Sólo datos personales y trabajo	1,300.00	---	780.00	120.00
4	18-03-92	Héctor Ofelio Guerrero R.	Sí	Sí	Sí		480.00	No	Solicitud límite, tarjeta	Sí	No	800.00	400.00	600.00	‹120.00›
5	08-01-92	Carlos Alberto Gálvez	Sí	Sí, sólo faltó fiador	Sí		400.00	Sí	Concesión tarjeta por el Gerente	No	Sí	935.00	---	467.50	‹ 67.50›
6	09-12-91	Fridley Fernando Guerra	Sí	Sí, sólo faltó fiador	Sí		400.00	Sí	---	No	Sí	1,200.00	---	600.00	‹200.00›
7	02-12-91	Carlos Rodolfo Escobar G.	Sí	Sí, sólo faltó fiador	Sí		600.00	Sí	Constancia de Trabajo	No	Sólo tiene chequeado el nombre	800.00	Comisiones	480.00	‹120.00›
8	19-07-92	Luis Alberto Figueroa M.	Sí	Sí, excepto fiador	Sí		700.00	No	---	Sí	No	1,200.00	---	720.00	‹20.00›
9	---	Gutanaci Gómez Barrios	Sí	Sí, excepto fiador	Sí		400.00	No	---	Sí	Sólo los datos personales	700.00	700.00	700.00	‹300.00›
10	---	Rodolfo Gonzalez M.	Sí	Sí, excepto fiador	Sí		1,800.00	No	---	No	No	3,000.00	---	1,800.00	---
11	---	Carlos González	Sí	No, sólo nombre	No	Dió curso de relaciones humanas. Su pago fue canje por mercadería	5,000.00	No	---	No	No	---	---	---	---
12	23-09-91	Mariana Hermelinda Flores	Sí	Sí, excepto fiador	Sí		950.00	No	---	Sí	No	1,600.00	500.00	1,050.00	‹100.00›
13	18-09-91	Ma. Isabel Fernández C.	Sí	Sí, excepto fiador	Sí		1,400.00	No	---	No	No	2,350.00	3,000.00	2,675.00	‹1.275.00›
14	08-07-91	Nirón Humberto Gálvez	Sí	Sí, excepto fiador	Sí		400.00	No	---	Sí	No	700.00	---	420.00	‹20.00›
15	31-05-91	José Oswaldo Guzmán	Sí	Sí, excepto fiador	Sí		1,200.00	No	---	Sí	No	1,700.00	---	1,020.00	‹180.00›
16	19-03-92	Mario Fernando Choy	Sí	Sí	Sí		900.00	Sí	Estado de Cuenta	Sí	Sí	700.00	800.00	900.00	---
17	---	Gladys de Coyun	Sí	No, sólo datos personales	Sí		400.00	No		No	No	---	---		
18	16-09-91	Nohelia Judith Chinchilla	Sí	Sí	Sí		300.00	No		Sí	Sí	550.00	200.00	375.00	‹25.00›
19	19-11-91	Lidia Victoria Castañeda	Sí	Sí	Sí		450.00	No		No tiene	No	700.00	---	400.00	30.00
20	21-12-91	Ruth Adalia Zamora Soza	Sí	Sí	Sí		700.00	No		No	Sí	---	---	---	---

A estos clientes se les concedió el crédito, s/Listados de antigüedad de saldo.

CJ
15-08-92

ALMACEN LAS FACILIDADES, S.A.

I-300

MEMO

1

Asunto: Propósito de la prueba de cumplimiento de los requisitos de concesión de créditos.

Hecho por SMD
Fecha 30.7.92
Fecha de la Auditoría 30.6.92

Esta prueba de cumplimento se realizó con el propósito de establecer si el Departamento de Créditos y Cobranzas se adhiere a las políticas establecidas por la administración en la concesión de créditos cumpliendo con los requisitos mínimos, necesarios para su otorgamiento.

Los procedimientos empleados para esta prueba fueron:

1. Tomar una muestra de los clientes que forman la cartera de la empresa.
2. Verificar si llenaron todos los datos requeridos en la solicitud.
3. Establecer si efectivamente los créditos fueron autorizados por el Jefe del Departamento de Créditos y Cobranzas.
4. Determinar el límite de crédito mensual que le corresponde a cada uno y verificar si este fue el concedido.
5. Comprobar si los datos fueron debidamente verificados.

Al realizar esta prueba se cumplió con el punto 2 inciso C del programa. (A).

ALMACEN LAS FACILIDADES, S.A.

I-301

MEMO

Asunto: Intereses Diferidos de las Ventas a Plazos 30-6-92

SMD
10.7.92

Se pudo verificar en nuestro examen que los intereses ascienden a Q.1,000,000 y que se registran en el Estado de Resultados como producto; este registro es incorrecto ya que según los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en su pronunciamiento No.8 del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA) hace referencia a las bases para el reconocimiento de ingresos únicamente los intereses ya debidamente devengados en el período contable, para lo cual se debe de registrar una cuenta de Intereses Diferidos en el Pasivo, trasladándose a resultados al ser devengados.

LAS FACILIDADES, S.A.

INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL

Al 30 de Junio de 1992

Guatemala, 15 de abril de 1993

Sr. Gerente General
Las Facilidades, S.A.

De conformidad con los términos de nuestra propuesta de auditoría efectuamos una revisión operacional de la administración de la cartera de clientes, sobre las políticas, prácticas, procedimientos y controles en operación durante 1992.

Para el efecto, realizamos pruebas a los registros de contabilidad y otros procedimientos de auditoría que consideramos necesarios de acuerdo con las circunstancias.

Nuestro examen se enfocó a revisar operacionalmente las siguientes areas:

- Concesión de créditos.
- Cobranza.
- Control de cheques rechazados.
- Administración y control de clientes.
- Uso y control de facturas cambiarias.
- Registros contables relacionados con la administración de clientes.

Las deficiencias que llamaron nuestra atención durante la revisión son presentadas en el memorándum que se acompaña para su consideración; tal revisión no fue diseñada con el propósito de hacer recomendaciones detalladas y no necesariamente se indican todas las deficiencias existentes.

El memorándum que se acompaña también incluye comentarios y sugerencias con respecto a asuntos financieros y administrativos, estos se ofrecen como sugerencias constructivas para consideración de la administración de la empresa, como parte del proceso de modificación e implementación de los controles, políticas, prácticas y procedimientos financieros, administrativos y operacionales.

Atentamente,

Lic. Sara Montiel de Villatoro
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 1753

ALMACEN LAS FACILIDADES, S.A.

Memorándum de Recomendaciones Relacionadas con la Auditoría Operacional

Introducción

Los comentarios que se acompañan, de ninguna manera pretenden criticar a algún funcionario o empleado, sino que son presentados únicamente como una ayuda a la administración para fortalecer los controles y mejorar sus políticas, prácticas y procedimientos operativos.

Hemos discutido estos comentarios con el personal apropiado y entendemos que algunas de nuestras sugerencias ya han sido adoptadas y se están mejorando los procedimientos relacionados con las áreas aquí descritas.

Con gusto discutiremos los comentarios y sugerencias mencionadas en el presente memorándum y a su conveniencia proporcionaremos asistencia en el desarrollo de las mismas.

En el presente memorándum explicamos los problemas generales que encontramos en nuestra revisión e incluimos sugerencias que consideramos apropiadas.

1. Falta de Manuales de Procedimientos, Políticas Escritas y Descripción de Puestos

No existen políticas escritas, descripciones de las labores que realizan los distintos empleados, ni manuales que describan los procedimientos operativos, y controles definidos por la administración y que debieran observarse en el desarrollo de las actividades, por lo que éstas se realizan en base a rutinas ya establecidas, lo cual pudiera ocasionar desviaciones a los lineamientos definidos y posibles errores por parte de los empleados por falta de conocimiento de los procedimientos correctos.

Adicionalmente a lo anterior, la falta de manuales de procedimientos y descripciones de puestos, ocasiona que el procesamiento de las transacciones se haga dependiente de las personas que las manejan, lo cual pudiera constituir un problema de continuidad y uniformidad de estas en el caso de ausencias prolongadas de personas que ocupa puestos clave.

Según fuimos informados el Departamento de Personal se encuentra preparando las descripciones de los puestos de cada empleado.

Recomendamos definir las políticas por escrito, así como preparar manuales que contengan una descripción de los procedimientos, operativos y controles aplicables a las operaciones, así como finalizar el proceso de preparación de las descripciones de puestos.

2. Conciliación entre los registros contables y los listados computarizados de clientes

Como parte de nuestra revisión efectuamos una comparación entre los saldos de clientes, según el Departamento de Contabilidad y los listados de la cartera de clientes utilizados por el Departamento de Créditos, al 30 de abril de 1992.

El resultado de esta prueba se muestra a continuación:

Tipo de Cartera	Saldo Contable	Listado de Computación	Diferencia
Cuenta corriente	Q.722,464	Q.629,553	Q. 92,911
Cuenta a plazos	946,437	731,813	214,624
Cuentas antiguas	366,275	174,071	192,204
		Diferencia Total	Q.499,739

Según observamos en meses anteriores las diferencias se han venido incrementando. Esta situación no permite tener un buen control sobre los saldos de la cartera por un Departamento independiente al de Créditos.

Según fuimos informados estas diferencias no se han conciliado a la fecha, sin embargo están implementándose unos formularios para efectuar esta conciliación.

Recomendamos se investiguen y concilien las diferencias mencionadas y que se agilice la implementación del procedimiento de conciliar los saldos según el Departamento de Créditos con el saldo de Contabilidad.

3. Atrasos en la cobranza

Con base en los listados de saldos vencidos y los datos de los cobros mensuales, determinamos que la cobranza mensual no es suficiente, en relación con el saldo total de la cartera de la siguiente forma:

a. Cuenta Corriente

Año 1992

Mes	Saldo de la cartera	Cobros	% de cobro	Incremento en saldos vencidos
Enero	Q 632,918	Q 80,856	12.8	Q 50,640
Febrero	591,613	70,629	11.9	45,955
Marzo	582,682	68,950	11.8	8,039
Abril	554,665	51,126	9.2	56,027
Mayo	561,194	134,686	24.0	10,933
Junio	487,554	28,431	5.8	63,867

La empresa no cuenta con información acerca de las expectativas de cobro cada mes, sin embargo con base en el movimiento de los listados de saldos vencidos estimamos que el cobro con relación a la expectativa es menor al 50%.

b. Cuenta a Plazos

Mes	Saldo de la cartera	Cobros	% de cobro	Incremento en saldos vencidos
Enero	Q 830,114	Q 164,520	19.8	Q (45,500)
Febrero	954,028	203,137	21.3	(11,091)
Marzo	1,040,566	172,398	16.6	17,016
Abril	*	154,779	*	110,141
Mayo	1,051,599	225,096	21.4	**
Junio	1,165,279	237,024	20.3	**

* En los archivos de la compañía no esta la información.

** El incremento de Q.110,141 incluye los aumentos de mayo y junio, los cuales no se pudieron estimar ya que la compañía no cuenta con listados que contengan esta información.

c. Cuentas a Plazos Antiguas

Esta cartera incluye cuentas que en su mayoría se encuentran en proceso judicial o se consideran incobrables. Los cobros de las mismas en promedio no exceden de Q.1,000 mensuales.

Adicionalmente observamos que el cobrador de la empresa no cuenta con rutas específicas de cobro, por lo que planifica su ruta de acuerdo a los cheques rechazados que le trasladan y a los clientes morosos. Es decir, que la cobranza está orientada básicamente a los clientes morosos.

Recomendamos que se evalúe la conveniencia de contar con más cobradores para visitar a los clientes, ya que actualmente los procedimientos de cobranza se limitan a llamar por teléfono a los clientes morosos y solamente hay un cobrador para efectuarles visitas.

4. Cumplimiento de los requisitos de concesión de créditos

Como parte de la auditoría operacional se realizó una prueba selectiva del cumplimiento de los requisitos para la concesión de créditos, en la cual se pudo observar lo siguiente:

a. En la mayoría de los casos, no se les exigió fiador a los clientes.
b. En algunos de los casos se concedieron créditos a los clientes, sin contar con la respectiva autorización.

A continuación se mencionan los casos encontrados:

Fecha	Cliente	Tipo de Cartera
18-03-92	Hilda Eliza Pinzón	Cuenta Corriente
---	Natalia Gándara Bran	Cuenta Corriente
---	Carlos Godínez	Cuenta Corriente
18-09-91	Marisabel Fonseca Ríos	Cuenta Corriente
---	Glenda de Carranza	Cuenta Corriente
19-11-91	Liz América Castañeda	Cuenta Corriente
13-01-91	Roberto Ortiz	Cuenta a plazos
---	Santiago Arrivillaga	Cuenta a plazos
---	Ana Rebeca Villatoro	Cuenta a plazos

c. Varios de los clientes que solicitaron crédito, tanto de cuenta corriente como a plazos, no adjuntaron a la solicitud ningún documento, como constancia de trabajo, fotocopia de cédula, licencia o algún otro documento requerido por el almacén.

A continuación se detallan los casos encontrados:

Fecha	Cliente	Tipo de Cartera
02-04-92	Griselda Romero	Cuenta Corriente
08-01-92	José Fernando España	Cuenta Corriente
---	Natalia Gándara Bran	Cuenta Corriente
---	Patricia Salas	Cuenta a plazos
30-01-92	Felipe Sáenz	Cuenta a plazos
---	Mafalda Gálvez	Cuenta a plazos

d. Observamos que en los siguientes casos los clientes no llenaron la solicitud de crédito:

Fecha	Cliente	Tipo de Cartera
---	Laura Flores	Cuenta Corriente
---	Alejandro Castro	Cuenta Corriente
---	José Morales	Cuenta a plazos

e. Observamos que los siguientes clientes de cuenta corriente no firmaron el contrato de la tarjeta Ultra.

Fecha	Cliente
08-01-92	Carlos Alvarez Gómez
02-12-92	Carolina Escobar
---	Rodolfo Argueta
18-09-91	Marisabel Fonseca Ríos
---	Glenda de Carranza
21-12-91	Ruth María Marroquín

Recomendamos efectuar un control más estricto del cumplimiento de los requisitos para la concesión de créditos, especialmente en lo que se refiere a contar con la garantía de un fiador.

5. Historiales y expedientes por cliente

Observamos que el sistema de computación no permite determinar el historial del cliente, sino únicamente el movimiento del último mes. Adicionalmente no se tienen expedientes por cliente, donde se archiven sus solicitudes de crédito, constancias de ingresos, notas de cargo por cheques rechazados, análisis de comportamiento de ventas, avisos de cobro por saldos morosos, etc.

Esta situación no permite que el Departamento de Créditos cuente con información actualizada de los saldos de los clientes, ni un archivo único con la documentación de cada cliente.

Recomendamos que se lleven expedientes por cada cliente e historiales computarizados, con el objeto de llevar un mejor control individual de los mismos. Adicionalmente sugerimos implementar un programa de computación que permita llevar saldos actualizados para que el Departamento de Créditos pueda consultar datos en cualquier momento.

6. Facturas Cambiarias

De conformidad con el Código de Comercio, la factura cambiaria constituye un título de crédito por medio del cual se le podría cobrar al cliente en forma legal en caso de que no cancelara la misma, siempre y cuando cumplan todos los requisitos que el código establece para dicha factura.

Como parte de nuestra auditoría, examinamos selectivamente las facturas cambiarias de las empresas y observamos lo siguiente:

a. En ningún caso la factura cambiaria especifica las fechas de pago ni el recargo por intereses moratorios.

b. No se hace constar en la factura cambiaria los pagos parciales ni la fecha en que fueron hechos.

c. El Código de Comercio establece que la factura debe indicar el *Precio Total* de las mercaderías, sin embargo en las facturas del almacén se indica *Valor*.

Recomendamos cumplir con todos los requisitos que establece el Código de Comercio para las facturas cambiarias.

7. Falta de reportes del Departamento de Créditos

Observamos que el Departamento de Créditos no presenta reportes periódicos para la gerencia, referentes a la concesión de créditos y cobranza.

Recomendamos que se elaboren reportes periódicos en donde la gerencia pueda apreciar en forma cuantitativa la labor del Departamento de Créditos.

8. Corte de formas al cobrador

Observamos que no se efectúan cortes diarios de los recibos de caja en poder del cobrador.

Consideramos que el corte de formas diario es una técnica de control importante para el adecuado manejo del efectivo de la empresa, por lo que recomendamos asignar la labor de realizar dicho corte al Cajero.

9. Procedimientos para la administración y control de los cheques rechazados

Como parte de nuestro examen, efectuamos una revisión de los procedimientos relacionados con el control de los cheques rechazados y observamos las siguientes deficiencias:

a. Consideramos que el control contable de los cheques rechazados no es adecuado, ya que los mismos al 30 de abril de 1992 estaban contabilizados de la siguiente forma:

- Como parte de la cartera de cuenta corriente, código 88-0004-0	Q 7,815.60
- Cuenta número 11-002-002-004	39,061.42
	Q 46,877.02

Como parte de nuestra revisión pudimos determinar que del saldo de Q 39,061.42, el valor de Q 6,879.30 ya había sido cobrado al 30 de abril de 1992. Esta situación no fue identificada por el Departamento de Contabilidad, debido a que los recibos se abonan en forma global a las cuentas por cobrar y no hay conciliaciones de la cartera (ver punto 1.2).

Recomendamos que los cheques rechazados se carguen por medio de notas de cargo a las cuentas de cada cliente y que los mismos formen parte integral del saldo de la cartera de clientes.

b. Por cada cheque rechazado el Departamento de Créditos emite una nota de cargo a estas cuentas, en lugar de hacer el cargo a las cuentas individuales de los clientes.

Recomendamos que se adopte el procedimiento de cargar los cheques rechazados a las cuentas de los clientes con el objeto de que el saldo de cada cliente incluya los pagos rechazados por el banco.

c. El Departamento de Contabilidad no concilia mensualmente el saldo con los auxiliares del Departamento de Créditos. Como parte de nuestra revisión efectuamos un arqueo de los cheques rechazados en poder del Departamento de Créditos al 3 de junio de 1992, el cual ascendió a Q 62,826.75. Al 31 de mayo de 1992 el saldo de cheques rechazados según contabilidad se integraba así:

- Como parte de la cartera de cuenta corriente, código 88-0004-0	Q 24,702.92
- Cuenta número 11-002-002-004	49,159.87
	Q 73,862.79

Recomendamos investigar y conciliar la diferencia mencionada.

d. Como resultado del arqueo efectuado al 3 de junio de 1992, observamos que el Departamento de Créditos tiene en su poder, pendientes de cobro cheques con más de seis meses de emitidos por valor de Q 35,021.68.

Recomendamos trasladar estos cheques a un abogado para determinar si los mismos aún pueden procesarse por la vía legal.

e. Observamos que los cheques rechazados bajo custodia del Departamento de Créditos, se guardan en los escritorios de los asistentes del departamento, encargados de su recuperación.

Recomendamos que los cheques rechazados se guarden en una caja de seguridad.

10. Procedimientos de cobro judicial a clientes morosos

Observamos que la responsabilidad por el cobro judicial a los clientes morosos no depende del Departamento de Créditos directamente, lo cual ha ocasionado que no se efectúe un adecuado seguimiento al trámite de cobro de estos clientes. Al 30 de abril de 1992 los listados de la cartera de clientes incluían saldos en trámite de cobro judicial por Q124,638.

Recomendamos que se delegue en el Departamento de Créditos la responsabilidad de determinar que cuentas deben trasladarse para su cobro judicial, contratar a los abogados o empresas para que realicen los trámites de cobro y efectuar el seguimiento del trámite de cobro a estos clientes.

Adicionalmente sugerimos que el Departamento de Créditos prepare reportes periódicos a la gerencia, para informar sobre los montos en proceso judicial, la situación en que se encuentran los trámites de cobro y la posibilidad de recuperación de las cuentas.

11. Intereses por mora y descuentos por pronto pago

En el transcurso de nuestra revisión no obtuvimos evidencia de que se estén realizando cobros de intereses por mora, a los clientes que pagan con atraso. Adicionalmente no se tiene la política de ofrecer descuentos a los clientes que paguen antes del vencimiento del plazo de su crédito.

Consideramos que la aplicación de los intereses por mora y descuentos por pronto pago, son estrategias financieras adecuadas para apoyar la función de cobranza, por lo que recomendamos su aplicación.

12. Documentación que no estaba en el archivo

En el transcurso de nuestra revisión no nos fue proporcionada la siguiente información:

- Saldos de cuentas a plazos de la cartera antigua de enero a marzo de 1992.
- Listados de notas de cargo y notas de abono de junio de 1992.
- Saldos de las cuentas a plazos de mayo de 1992.
- Listados de facturación de las cuentas a plazos de enero a marzo de 1992.

- Listados de antigüedad de saldos del ciclo de mayo y junio de 1992.
- Estados de cuenta del Banco Metropolitano del mes de febrero 1992.

Recomendamos llevar un mejor archivo de los documentos.

13. Registro contable de los recargos por intereses a los clientes de cuentas a plazos

Observamos que el Departamento de Contabilidad tiene la política de registrar como un ingreso del mes, los recargos por intereses que se efectúan a los clientes de ventas a plazos, las cuales se cancelan en varios meses.

Consideramos que esta política no refleja adecuadamente los ingresos financieros de la empresa en cada período, por lo que recomendamos implementar un programa de computación que permita diferir estos recargos, según el plazo del crédito otorgado.

14. Envío de facturas a las financieras

En el mes de mayo de 1992, efectuamos una prueba selectiva de las liquidaciones de facturas efectuadas por las financieras con las cuales trabaja el almacén y observamos que existe un atraso promedio de una semana en el envío de las facturas cambiarias que se descuentan en las financieras, de la siguiente forma:

Financiera	Fecha de la Liquidación	Factura	Fecha	Pago neto	Días de atraso
Oros	13-05-92	1948	30-4-92	Q1,883.24	11
Oros	13-05-92	3080	07-5-92	1,026.67	5
Midas	13-05-92	3068	05-5-92	866.96	7
Midas	29-05-92	4466	23-5-92	950.92	5
Midas	13-05-92	3065	04-5-92	2,029.70	8

Con base en la muestra examinada se determinó que el atraso promedio es de Q 1,418 durante 7 días.

Recomendamos tomar las medidas necesarias para minimizar el atraso del envío de las facturas a las financieras.

15. Provisión para cuentas incobrables

Observamos que no se tiene la práctica de registrar una provisión para cuentas incobrables, no obstante según nos informó la Jefe de Créditos, si hay cuentas que son posiblemente incobrables, de la siguiente forma:

Tipo de Cartera	Valor
Cuenta corriente	Q 43,500
Cuentas a plazos	*
Cuentas a plazos antiguas	170,000

*Información no disponible en el Departamento de Créditos.

Recomendamos que periódicamente el Departamento de Contabilidad haga análisis periódicos de la cobrabilidad de la cartera, con el objeto de registrar una provisión de cuentas incobrables y mostrar en los estados financieros el valor que se espera recuperar de la cartera de clientes.

CONCLUSIONES

1. Aunque en nuestro medio, es más conocida la tradicional Auditoría Financiera, en realidad existe también la Auditoría Operacional que la han denominado con diferentes nombres como los siguientes:

   a) Auditoría Administrativa
   b) Auditoría Operativa
   c) Auditoría de Productividad
   d) Auditoría de Eficiencia

   Independientemente del nombre con que se le designe a la Auditoría Operacional, el objetivo básico que persigue ésta, es realmente promover la eficiencia operativa de la empresa en los niveles contables, financieros y administrativos, por medio de la revisión y evaluación que se practique, dejando las recomendaciones pertinentes en cada caso, para que a través de su observancia, se alcancen los objetivos que persigue la empresa.

2. En realidad, la Auditoría Operacional es aplicable a todo tipo de empresas, como el comercio, la banca y la industria, pues el resultado garantiza que los procedimientos de operación utilizados sean adecuados y particularmente confiables, para mantener, mejorar y agilizar la eficiencia operativa del trabajo, evitando así la duplicidad de esfuerzos.

3. Existe una marcada diferencia entre la Auditoría Operacional y la Auditoría Financiera, no por los procedimientos usados, sino por los objetivos que persigue cada una y el alcance para realizar los sistemas implantados en forma integral, considerando puntos de vista que la Auditoría Financiera no alcanza a visualizar, como lo son, el mercadeo, y ciertos controles, por lo cual se considera que la Auditoría Operacional es indispensable para la más apropiada dirección empresarial.

4. También se puede observar que en la Auditoría Financiera al finalizar el trabajo, normalmente se emite el respectivo dictamen, mientras que en la Auditoría Operacional, se emite un informe circunstanciado donde se da a conocer los problemas detectados durante la evaluación y recomendar las posibles soluciones. Además se puede observar que no existen normas de observancia general para la práctica de la Auditoría Operacional, por las cuales se regule la actuación del Auditor profesional que lleve a cabo dicha auditoría.

5. La Auditoría Operacional lleva la responsabilidad no sólo de medir y evaluar las operaciones financieras, sino también de evaluar la eficiencia operacional, la eficacia de la organización, los controles internos y de productividad de la empresa y los sistemas de información, proporcionando recomendaciones sólidas para tal efecto. O sea que su resultado final implica dejar sugerencias específicas.

6. Analizando cada una de las tres formas de financiar el crédito otorgado, se considera que es más conveniente la posición intermedia, en la cual la empresa absorbe sólo una parte de la cartera por ventas al crédito, y la otra parte la transfiere a las compañías financieras, para así evitarse riesgos que pongan en peligro la vida comercial de la empresa. Además este tipo de empresa o almacén, en cierto modo guarda el principio de conservatismo ya que prevé pérdidas al trasladar parte de su cartera a la financiera.

7. En el año de 1992 se creó una Comisión con el nombre de *Comisión de Auditoría Operacional* quien elaboró los trabajos de Auditoría Operacional sobre los temas de:

   a. Principios básicos de la Auditoría Operacional.
   b. Metodología de la Auditoría Operacional.

   Sin embargo a la fecha, aún no se han dado a conocer.

RECOMENDACIONES

1. Por la importancia que reviste la aplicación de la Auditoría Operacional, se sugiere que la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, contemple en el pensum de estudios de la carrera del Contador Público y Auditor, los cursos necesarios que versen sobre la Auditoría Operacional, para que los profesionales de dicha carrera, tengan suficientes conocimientos sobre la misma y vean la importancia de este tipo de Auditoría, que difiere de la Auditoría Financiera.

2. En términos generales, todos los Contadores Públicos y Auditores, deberían de conocer las técnicas de evaluación que se utilizan en la práctica de la Auditoría Operacional, para ampliar la gama de sus conocimientos y de esta forma estar actualizados en la misma y tener mayores oportunidades en su profesión como Contadores Públicos.

3. El Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores y las firmas de auditores deberían de impartir cursos técnicos sobre Auditoría Operacional a profesionales y gerentes de empresas, con el objeto de promover el uso de esta clase de auditoría, para beneficio de las empresas, ya que dicha auditoría garantiza la eficiencia operativa del trabajo, especialmente en las áreas contables, financieras y administrativas. Considerando que son de suma importancia las recomendaciones que deja el Auditor en su informe de Auditoría.

4. En vista que el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, por medio de la Comisión de Principios de Contabilidad y Normas de Auditoría, constantemente está analizando y emitiendo Normas de Auditoría, para nuestro medio, se sugiere que también emita normas generales que regulen y estandaricen la práctica de la Auditoría Operacional, al igual que lo hacen con la Auditoría Financiera.

5. Que las empresas comerciales que efectúen ventas de mercaderías al crédito, con el propósito de salvaguardar los intereses de las empresas, tengan como política sana, la transferencia de un buen porcentaje de la cartera de clientes por ventas al crédito a las compañías financieras, a efecto de absorber sólo una parte del financiamiento de su cartera de clientes para así compartir la responsabilidad de los créditos concedidos.

6. El Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores debería de tomar en cuenta los boletines sobre Auditoría Operacional elaborados por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. en el mes de agosto de 1992, efectuar los análisis correspondientes y las enmiendas necesarias y poder así promulgarlos y darlos a conocer para su observancia en este tipo de Auditoría.

BIBLIOGRAFIA

- Contraloría Ecuador.
  Políticas de Auditoría No.14

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
  Auditoría Operacional de otorgamiento de crédito.
  México D.F. Septiembre de 1984

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
  Auditoría Operacional de Cobranzas.
  México D.F. Agosto de 1980

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
  Esquema básico de Auditoría Operacional.
  México D.F. Julio de 1982

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
  Metodología de la Auditoría Operacional.
  México D.F. Abril de 1985

- Meigs, Walter.
  Principios de Auditoría.

- Monzón, Luis Alfredo.
  Auditoría Operacional, herramienta indispensable en la dirección de negocios.
  II Congreso del Contador Público y Auditor. Noviembre de 1987

- Orellana Morales, Felipe Arturo.
  Auditoría Operacional de la Administración del Efectivo.
  Facultad de C.C.E.E.
  USAC

- Revista Interamericana de contabilidad No.33.
  Auditoría operativa disciplina profesional para prevenir problemas.
  Tomado del XII Seminario regional interamericano de contabilidad.
  Enero-Marzo 1989