

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRO  
DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS ODONTOLÓGICOS”**



TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**LIGIA ESTELA MEJÍA PARADA**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, JULIO DE 2011

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
VOCAL V	P.C. José Antonio Vielman

**EXONERADO DE EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículo 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y al inciso 5.5 del punto QUINTO, del Acta 19-2009 de la sesión celebrada por Junta Directiva el 10 de septiembre de 2009.

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

PRESIDENTE	Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas
SECRETARIO	Lic. Manuel Alberto Selva Rodas
EXAMINADOR	Lic. Luis Alfredo Guzmán Maldonado

Guatemala, 07 de marzo de 2010

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Edificio S-8

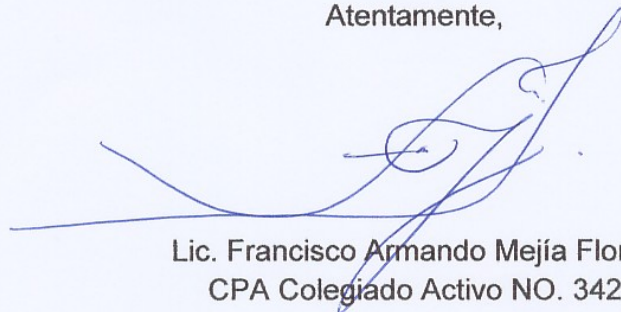
Señor Decano:

En atención a la designación efectuada en fecha 15 de enero de 2010, he procedido a revisar y asesorar el trabajo de tesis denominado **“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRO DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS ODONTOLÓGICOS”**, preparado por la estudiante **LIGIA ESTELA MEJÍA PARADA**.

El trabajo efectuado, es el resultado de la experiencia e investigación de la estudiante, quien de esa manera hace un valioso aporte que enriquece el material de consulta para los profesionales de la Contaduría Pública y personas relacionadas con la actividad comercial.

Por lo anterior, en mi opinión el trabajo realizado, reúne los requisitos exigidos, por lo que recomiendo su aprobación para ser presentado por la estudiante en su Examen Privado de Tesis, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora en el grado de licenciada.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Francisco Armando Mejía Flores', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.

Lic. Francisco Armando Mejía Flores  
CPA Colegiado Activo NO. 342

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

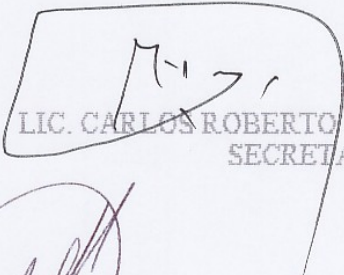
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
CUATRO DE MAYO DE DOS MIL ONCE.**


Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 11-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de abril de 2011, se conoció el Acta AUDITORIA 58-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 10 de marzo de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRO DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS ODONTOLÓGICOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante **LIGIA ESTELA MEJÍA PARADA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES  
DECANO

Smp.



*Ingrid*  
PENAISA, C.

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS Y A LA**

#### **VIRGEN MARÍA:**

Por todas las bendiciones que le han dado a mi vida, por ser mi fortaleza y estar guiando mis pasos tanto en mi vida profesional como personal; con eterna gratitud, por haberme permitido la culminación de mi carrera profesional.

#### **A MIS PADRES:**

Por todo el amor y comprensión que me han brindado, por sus sabias enseñanzas y ante todo el apoyo incondicional que siempre me han demostrado y en reconocimiento a sus innumerables esfuerzos, gracias papi y mami.

#### **A MI HIJO:**

Enrique Alejandro, con todo mi amor; para que mi triunfo sea un ejemplo en su vida.

#### **A MI NOVIO:**

Tony García, por todo el apoyo que me ha brindado; que Dios lo bendiga y le ayude a realizar todas sus metas personales y profesionales.

#### **A TODA MI FAMILIA:**

Por su cariño y apoyo sincero, con quienes comparto este logro y en especial a mi tío Lic. Armando Mejía, por su valiosa ayuda y consejos.

### **A MIS COMPAÑEROS**

#### **DE ESTUDIO:**

Por todos los momentos de esfuerzo y felicidad compartidos.

#### **A MI UNIVERSIDAD:**

Por brindarme las herramientas necesarias para el desarrollo de mi profesión.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS ODONTOLÓGICOS</b>	
1.1 Antecedentes y generalidades de la industria odontológica	1
1.2 Desarrollo de las empresas distribuidoras de productos odontológicos en Guatemala	2
1.3 Generalidades de las empresas distribuidoras de productos odontológicos	2
1.3.1 Antecedentes	3
1.3.2 Misión	3
1.3.3 Visión	3
1.3.4 Objetivos	3
1.3.5 Estructura organizacional	4
1.4 Estrategias de comercialización y ventas	7
1.4.1 Visitadores médicos	8
1.4.2 Muestreo	8
1.4.3 Eventos y congresos	8
1.4.4 Planes de crédito	8

## **CAPÍTULO II**

### **DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRO**

2.1 Definición	9
2.2 Objetivos	9
2.3 Funciones	10
2.4 Mecánica de crédito	11
2.4.1 Operación	12
2.4.2 Políticas	13
2.4.3 Sistema de crédito	14
2.4.4 Control de operaciones	14
2.5 Mecánica de cobro	14
2.5.1 Forma de operar	15
2.5.2 Políticas	16
2.5.3 Gestiones de cobro	16
2.5.4 Control de operaciones	18

## **CAPÍTULO III**

### **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

3.1 Antecedentes	19
3.2 Definición	20
3.3 Necesidad de la auditoría administrativa	21

3.4	Objetivos e importancia	22
3.5	Metodología de auditoría administrativa	22
3.5.1	Etapa de planeación	23
3.5.1.1	Fases de la etapa de planeación	23
3.5.2	Etapa de ejecución	26
3.5.2.1	Procedimientos y técnicas	27
3.5.2.2	Evidencia	27
3.5.2.3	Elaboración y revisión de los papeles de trabajo	28
3.5.2.4	Comunicación de hallazgos	28
3.5.2.5	Terminación de la etapa de ejecución	29
3.5.3	Etapa del informe	29
3.5.3.1	Características del informe	30

## **CAPÍTULO IV**

### **CONTROL INTERNO**

4.1	Antecedentes del control interno	32
4.2	Definición de control interno tradicional	33
4.2.1	Objetivos del control interno en el modelo tradicional	33
4.3	Control interno basado en el informe COSO	33
4.3.1	Definición de control interno	34
4.3.2	Componentes del control interno	35



4.3.3 Relación entre objetivos y componentes	37
4.4 Expansión sobre los elementos de control interno a una administración de riesgos corporativos (ERM)	37
4.4.1 Relaciones entre COSO y COSO ERM	38
4.4.2 Eventos - riesgos y oportunidades	38
4.4.3 Definición de la administración de riesgos corporativos	39
4.4.4 Consecución de objetivos	39
4.4.5 Componentes de la administración de riesgos corporativos	40
4.4.6 Relación entre objetivos y componentes	44

## **CAPÍTULO V**

### **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRO DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS ODONTOLÓGICOS**

5.1 Introducción	45
5.2 Antecedentes	45
5.3 Aplicación	46
<b>CONCLUSIONES</b>	93
<b>RECOMENDACIONES</b>	94
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	95

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, todo tipo de empresa, no importando su naturaleza o actividad económica principal tiene la necesidad de conocer y examinar su situación financiera y el ambiente administrativo en que se desarrolla, para saber si los sistemas bajo los cuales trabaja son los óptimos de acuerdo a su realidad; esto con el fin de poder hacerle frente a la intensa competencia a la que están sometidas.

La auditoría administrativa es aplicable a cualquier empresa y en una empresa distribuidora de productos odontológicos resulta no sólo necesario, sino imprescindible, ya que le provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de una función específica, un departamento o grupo de ellos, de una división o de la empresa completa, determinando los puntos donde hay un peligro potencial y por otro lado, resaltar las oportunidades de mejorar; de reducir costos; de eliminar desperdicios y pérdidas de tiempo innecesarias; así como también evaluar la eficacia de los controles, observar si se sigue en todos los niveles las políticas y procedimientos; revisar planes y objetivos, evaluar la eficiencia operativa y determinar si la empresa está operando con las utilidades que debería.

El motivo del desarrollo de la presente tesis, está basado fundamentalmente en la necesidad de proveer a la administración de las empresas distribuidoras de productos odontológicos una herramienta adecuada, como lo es la realización de una auditoría administrativa, para la evaluación del control, administración y registro de las operaciones relacionadas al departamento de crédito y cobro, que les permitan la disminución de costos innecesarios y el incremento de la eficiencia operativa.

El trabajo se encuentra estructurado en cinco capítulos, de los cuales en el Capítulo I, se explica el desarrollo de la industria odontológica en Guatemala, tomando en consideración la evolución de esta rama en el mundo; se presentan las generalidades

de las empresas, sus antecedentes, su misión y visión, sus objetivos, la estructura organizacional y las estrategias de comercialización y ventas.

En el Capítulo II se presenta la definición, objetivos y funciones del departamento de crédito y cobro de las empresas, asimismo las subfunciones de crédito y subfunciones de cobro.

El Capítulo III contiene los antecedentes, la definición y la necesidad de llevar a cabo una auditoría administrativa, así como los objetivos e importancia y la metodología como marco de actuación para su ejecución.

En el Capítulo IV se describe el desarrollo del control interno y la importancia que tiene en las empresas, ya que contribuye a identificar eventos potenciales que puedan afectarla; además contiene la definición tradicional y la del Informe COSO, en sus dos versiones.

En el Capítulo V se desarrolla la aplicación de la auditoría administrativa, enfocada a evaluar los objetivos, las políticas, procedimientos y controles existentes en el departamento de crédito y cobro de una empresa distribuidora de productos odontológicos.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que se derivaron de la investigación y análisis desarrollado.

## **CAPÍTULO I**

### **EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS ODONTOLÓGICOS**

#### **1.1 Antecedentes y generalidades de la industria odontológica**

Las enfermedades odontológicas han aquejado a la humanidad desde sus inicios, en especial el agudo y lancinante dolor dentario producido por una caries profunda o un absceso periapical. Se tienen datos de ciertas prácticas que se realizaban para calmar el dolor 3,000 años antes de nuestra era, el registro más antiguo que existe se descubrió en Egipto donde se practicaban extracciones de muelas y dientes y la corte del faraón tenía su "odontólogo" particular.

Desde aquel momento, diversas técnicas curativas y rehabilitadoras han sido practicadas por muchos médicos y los productos utilizados han ido en avance, adelanto, innovación y cambio a lo largo de la historia.

La industria odontológica cuenta con una tradición de muchos años y que a lo largo de los mismos ha destacado por ser una industria innovadora y ambiciosa, que trabaja para la fabricación de productos novedosos y de alta calidad, que marquen nuevos rumbos en las especialidades de trabajo de la odontología.

Desde sus orígenes y hasta el día de hoy, la industria odontológica está estructurada predominantemente por pequeñas y medianas empresas distribuidoras a nivel mundial, que se caracterizan por ser el puente que une los productos odontológicos desde los lugares donde son fabricados hasta los lugares donde son utilizados por los odontólogos en el tratamiento al paciente.

## **1.2 Desarrollo de las empresas distribuidoras de productos odontológicos en Guatemala**

El negocio de distribución de productos odontológicos requiere grandes inversiones en capital debido al alto valor que el producto tiene; sin embargo, en el mercado nacional este negocio ha ido creciendo y cuenta con más de 75 años de experiencia dentro del país.

Actualmente, en Guatemala se encuentran establecidas tres empresas líderes en la distribución de productos odontológicos, la filosofía de estas empresas es trabajar únicamente con representaciones exclusivas de primera línea reconocidas a nivel mundial.

Dado que es un mercado altamente competido en el área de precio, debido a que no cuentan con la exclusividad en todas las líneas que distribuyen, estas empresas se encuentran a la expectativa de innovaciones y cambios que haga el resto.

## **1.3 Generalidades de las empresas distribuidoras de productos odontológicos**

Las empresas se dedican a la distribución de materiales y equipos odontológicos, su función es poner en contacto a los fabricantes con los consumidores en el mercado guatemalteco y a nivel centroamericano.

La distribución incluye los materiales y equipos odontológicos, y todo lo referente a los repuestos, garantía y servicio técnico de todos los equipos pertenecientes a las líneas que distribuyen.

Actualmente trabajan con más de cien casas proveedoras, cuyas sedes se encuentran en Alemania, Inglaterra, Japón, Estados Unidos, Brasil, Argentina, Colombia, entre

otras; con las cuales mantienen constante comunicación para la importación de productos que satisfagan en mejor medida las necesidades de los clientes.

### **1.3.1 Antecedentes**

Las empresas cuentan con una amplia línea de productos odontológicos y constantemente adquieren otras representaciones de prestigio mundial con el fin de poder ofrecer al gremio odontológico soluciones prácticas a sus necesidades.

El verdadero valor de los productos que distribuyen está en la calidad y el respaldo de las marcas, y en la atención que se ofrece a cada odontólogo y establecimiento para satisfacer todas sus necesidades.

### **1.3.2 Misión**

Buscar la satisfacción de las expectativas de los clientes brindando atención personalizada, ofreciendo productos y servicios con una relación óptima de costo/beneficio.

### **1.3.3 Visión**

Ser proveedores integrales de excelencia para la profesión odontológica de Guatemala y Centroamérica.

### **1.3.4 Objetivos**

Los objetivos principales de las empresas son trabajar a favor de los intereses de los odontólogos, proporcionándoles productos de primera calidad y de diferente tipo y propiedades para ser usados según el tipo de lesión dentaria a tratar; innovar en el

sector odontológico, y por último, que es la esencia de cualquier negocio: obtener el máximo beneficio o renta en las transacciones que realicen.

### **1.3.5 Estructura organizacional**

La estructura organizacional de las empresas distribuidoras de productos odontológicos dependerá del tamaño de cada una, pero en general utilizan una organización que se desplaza en forma vertical de arriba hacia abajo, facilitando así la supervisión pues cada gerente de departamento se encarga de administrar y supervisar al personal a su cargo.

Con el propósito de mostrar una visión de la organización de este tipo de empresas; se describen a continuación los departamentos que regularmente las integran:

#### **a) Consejo de Administración**

Está integrado por los socios elegidos en Asamblea de Accionistas. Su función principal es crear y aprobar las políticas que rigen el funcionamiento y dirección de la empresa en su conjunto.

#### **b) Gerencia General**

Es la responsable de fijar y conducir las actividades de la empresa según las políticas emitidas por el Consejo de Administración. Debe dirigir y coordinar la acción de las gerencias subalternas y planificar las actividades a corto, mediano y largo plazo basada en la estrategia de negocio, por lo tanto, es la responsable del resultado obtenido en las operaciones, usualmente está conformada por un gerente general y un asistente.

**c) Informática**

Es responsable del buen funcionamiento del sistema de información, mantener en buenas condiciones el equipo de cómputo y custodiar apropiadamente los programas informáticos.

Debe brindar el soporte técnico en la elaboración o modificación de los programas que faciliten el almacenamiento y consulta de los datos, así como garantizar la oportunidad de la información computarizada.

**d) Recursos humanos**

Este departamento apoya a todas las divisiones con el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo, compensación y evaluación de los colaboradores y realiza actividades sociales y de recreación.

**e) Servicio al cliente**

Tiene como principal objetivo apoyar la labor de las distintas divisiones de ventas, para lo cual se enfoca en la satisfacción total de las necesidades de los clientes y de esta forma contribuye a mejorar la posición de la empresa frente a sus competidores.

**f) Crédito y cobro**

Su objetivo principal es el control de la operación crediticia de la empresa en los términos apropiados para lograr una buena administración del efectivo generado por las ventas.

Realizar el seguimiento necesario para una efectiva recuperación de los saldos pendientes de los clientes a través de una comunicación directa con ellos.



**g) Compras**

Cotiza con los proveedores para adquirir los productos conforme las requisiciones generadas por la administración de bodega y las solicitadas por los demás departamentos de la empresa.

**h) Registros y asuntos regulatorios**

Coordina las actividades que se llevan a cabo con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

**i) Contabilidad**

Encargado de determinar los resultados de las operaciones realizadas a través de la elaboración de los estados financieros. Así, como la recepción, control y conciliación de los ingresos diarios y el manejo ordenado de comprobantes que amparan los egresos.

**j) Bodega**

Desarrolla la recepción de todos los productos que la empresa distribuye, así como el correcto almacenaje de los mismos, además hacen el etiquetado de códigos y registros sanitarios. El área debe planificar, monitorear y coordinar el proceso de aprovisionamiento de los productos bajo el enfoque de una adecuada rotación de inventarios y un mínimo en el nivel de productos agotados y vencidos.

**k) Servicio técnico**

Encargado de la revisión e inspección de todos los equipos pertenecientes a las líneas que la empresa distribuye; la evaluación y diagnóstico del problema para luego realizar

las reparaciones o cambios necesarios y posteriormente probar su correcto funcionamiento.

### **I) Ventas y mercadeo**

Tiene como función principal posicionar a la empresa distribuidora de productos odontológicos como líder en el campo odontológico por medio de la colocación de productos y captación de recursos, para lo cual debe planear, coordinar y supervisar la ejecución de las políticas de ventas, así como ejecutar la publicidad y promociones. Debe determinar las oportunidades de mercado para los productos existentes, maximizar su ciclo de vida y evaluar las posibilidades de introducir nuevos.

#### **1.4 Estrategias de comercialización y ventas**

La relación con el cliente empieza antes de la compra del producto. La existencia de un showroom permite a las empresas tener un contacto personal con los odontólogos durante las demostraciones, ya que el comprador puede experimentar las funciones y comprobar la calidad del equipo. Esto además permite mayor confianza entre el cliente y personal para consultas y compras futuras.

Dado que el producto dental es similar entre marcas, el valor de los materiales y equipo ofrecidos se encuentra en la calidad, la garantía/respaldo de las marcas y los servicios postventa que ponen a disposición de la clientela. Los clientes necesitan la seguridad de que una vez compren el producto, recibirán soporte y servicios de mantenimiento regulares.

Las empresas para hacer frente a la competencia que existe en la comercialización de los materiales y equipos odontológicos, han evaluado, determinado y seleccionado estrategias orientadas al enriquecimiento de la práctica de la odontología, al beneficio del odontólogo y a la venta ética, entre las cuales se mencionan las siguientes:

### **1.4.1 Visitadores médicos**

Los visitadores médicos son representantes de las distribuidoras odontológicas, que promueven los productos a los odontólogos en el lugar donde ejercen su profesión. Deben ser profesionales capacitados en los productos que ofrecen para informar sobre las cualidades, el campo de acción y forma de uso para obtener los beneficios esperados.

### **1.4.2 Muestreo**

Consiste en dar a un profesional de la odontología pruebas del producto en forma gratuita, para que sea utilizado en los tratamientos que realice. El muestro se ejecuta con el fin de que el odontólogo compruebe la calidad del mismo, ya que puede verificar cada uno de los efectos clínicos en sus pacientes y así determinar si se obtienen los resultados esperados, de lo contrario, le sirve para hacer comentarios y recomendaciones al representante de las distribuidoras odontológicas.

### **1.4.3 Eventos y congresos**

Son actividades de capacitación o entrenamiento acerca de los productos de las distribuidoras que se llevan a cabo para un grupo de odontólogos y/o estudiantes y son impartidos por personal propio o invitado.

### **1.4.4 Planes de crédito**

Las empresas ofrecen a sus clientes diversos planes de crédito para el pago de materiales y equipo.

## **CAPÍTULO II**

### **DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRO**

#### **2.1 Definición**

El departamento de crédito y cobro es el encargado de controlar a aquellas personas que le adeudan a la empresa por mercaderías vendidas al crédito y como función principal tiene, darle seguimiento a la recuperación de los saldos pendientes de cobro de la empresa a través de una comunicación directa con los clientes.

#### **2.2 Objetivos**

Para lograr una efectiva recuperación de los saldos pendientes de cobro, las empresas distribuidoras de productos odontológicos deben contar con objetivos claros en su departamento de crédito y cobro, principalmente los que se mencionan a continuación:

- a) Cumplir con las políticas y procedimientos aplicables a las ventas al crédito y al cobro de las cuentas, en coordinación con otras actividades relacionadas de la empresa.
- b) Llevar control de los créditos autorizados, cobros realizados y el saldo de los clientes.
- c) Obtener eficiencia y efectividad en la concesión de créditos y en el cobro de las cuentas, tales como: cobros realizados en el menor tiempo posible y reducción al máximo de las cuentas incobrables.
- d) Proporcionar información confiable y oportuna de todo lo que se relacione con los créditos, los cobros y las cuentas por cobrar.

## 2.3 Funciones

Este departamento es el responsable de las funciones siguientes:

- a) Investigación y autorización de créditos nuevos.
- b) Control de la facturación emitida al crédito.
- c) Recuperación de los saldos dentro de los plazos establecidos y de acuerdo con un sistema de cobranza previamente diseñado.
- d) Formular políticas que promuevan la pronta recuperación de la cartera crediticia tales como: descuentos por pronto pago y cobro de intereses por mora.
- e) Mantener constante motivación y estimulación positiva en la actitud de los clientes a través del cobro.
- f) Garantizar un margen de cuentas vencidas dentro de los límites fijados por la gerencia.
- g) Asesorar el departamento de ventas con información especial en pedidos de alto valor monetario.
- h) Revisión periódica de las condiciones de crédito de los clientes.
- i) Mantenimiento de información actualizada de los clientes.
- j) Elaboración mensual de informes a la gerencia sobre la situación general de las cuentas por cobrar.

## 2.4 Mecánica de crédito

“El crédito es la confianza dada o recibida a cambio de un valor. El crédito coloca una obligación a pagar por el comprador y da el derecho de pago al vendedor.”(16:213)

El crédito encierra dentro de su propia definición un riesgo probable y es por esa razón que su otorgamiento debe realizarse cuando se estime que la probabilidad de pérdida sea mínima.

Normalmente el deseo de optar a cualquier tipo de crédito debe manifestarse por escrito, completando y proporcionando la información que requiera la empresa a la cual se le solicita el crédito.

Los formularios de solicitud de crédito varían en su presentación; sin embargo, existe cierta información que regularmente es requerida pudiéndose resumir de la manera siguiente:

- a) Nombre o razón social del solicitante.
- b) Dirección exacta y teléfono del establecimiento.
- c) Nombre del propietario del establecimiento.
- d) Dirección y teléfono del propietario.
- e) Antigüedad del establecimiento.
- f) Referencias comerciales.

- g) Declaración de que los datos suministrados son reales y verdaderos y la anuencia a ser confirmados a criterio de la empresa que otorgará el crédito.

Además de adjuntar los siguientes documentos:

- h) Fotocopia del documento de identificación personal del cliente.
- i) Fotocopia de la patente de comercio de empresa.
- j) Fotocopia de la patente de comercio de sociedad.
- k) Fotocopia de la inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).
- l) Informes de tipo financiero como estados financieros y/o estados de cuenta.

#### **2.4.1 Operación**

Toda empresa que utiliza el crédito como estrategia mercadológica debe establecer la norma y el procedimiento a utilizar para evaluar las posibilidades que tiene el cliente de pagar o no la deuda contraída.

La indicación más clara es si ha pagado puntualmente en el pasado. Esta es una buena referencia, pero hay que tener cuidado con el cliente que se le concede un límite de crédito muy alto sobre la base de pequeños pagos y luego desaparece, dejando detrás una cuenta no pagada de gran volumen.

Si se está negociando con un nuevo cliente, lo más conveniente y lo que en la práctica se realiza, es investigar a dicha persona mediante el contacto con las referencias

comerciales, que generalmente comunican las experiencias que han tenido con el cliente en referencia.

Para que el nuevo cliente se convierta en cliente permanente de la empresa, es necesario establecer desde el inicio las bases que regulan la relación comercial, con el objetivo de lograr que este cliente sirva de referencia para la consecución de otros clientes en beneficio del desarrollo y expansión de la empresa.

Al cliente se le debe notificar que su solicitud ha sido aprobada; informándole principalmente, sobre el monto del crédito aprobado, el plazo y las condiciones de pago.

Completos los requisitos que de acuerdo a la política de crédito han de satisfacerse favorablemente, se procede al otorgamiento del crédito o a la apertura de una cuenta de crédito.

El otorgamiento del crédito es el resultado de haber concluido en que el riesgo de pérdida en esta operación es mínimo.

“El riesgo es inherente y va junto al otorgamiento del crédito. No únicamente prevalece al otorgar el crédito, sino también a lo largo de todo el proceso de cobranza, hasta su liquidación total.”(16:217)

#### **2.4.2 Políticas**

En las políticas de crédito, deben establecerse los lineamientos para determinar si se otorga un crédito, por cuánto se debe de conceder, el plazo y las condiciones de pago; por lo que, los funcionarios de crédito deben de ocuparse en establecer políticas funcionales y aplicarlas correctamente al tomar decisiones.



### **2.4.3 Sistema de crédito**

Cada empresa goza de autonomía para establecer las condiciones de ventas que mejor convenga a sus objetivos y circunstancias. La empresa puede abstenerse de vender al crédito para evitar que sus fondos estén convertidos en cuentas por cobrar y evadir el riesgo de sufrir pérdidas por cuentas imposibles de cobrar. Asimismo, puede usar una política de concesión de crédito generosa como un instrumento agresivo para efectuar las ventas.

En la práctica, las condiciones de crédito que ofrece la competencia presionan a las empresas a ofrecer las suyas en una forma, al menos, tan generosas como las de sus competidores. Por lo tanto, es posible que en el ramo de la distribución odontológica todas las empresas impongan las mismas condiciones para la venta a crédito de un determinado producto.

### **2.4.4 Control de operaciones**

El control de las operaciones de crédito en las empresas, ayuda a establecer si la cartera crediticia en general se mantiene dentro de las políticas y los límites autorizados.

Los funcionarios de crédito deben establecer mecanismos capaces de controlar todas las modalidades de crédito que la empresa utilice, pero al mismo tiempo hacerlos lo suficientemente sencillos para que sean comprendidos y aplicados por el personal del área y que no resulten costosos.

## **2.5 Mecánica de cobro**

“La función de cobro no se concreta a lograr la cancelación de las cuentas de los clientes mediante el pago que éstos hacen de las cantidades que adeudan. Ni el éxito

del encargado de esta función ha de medirse por la forma en que va continuamente disminuyendo el activo representado por las cuentas por cobrar. Lo difícil del cobro es realizarlo manteniendo en un buen nivel a la empresa.”(16:219)

El cobrar significa vender la idea de que el cliente pague, para cuyo objetivo es necesario que el funcionario de cobro sea un profesional, por lo que debe proyectar una imagen confiada y segura de sí mismo, con decisión, determinación, dinamismo y valor para ejercer el poder de persuadir con la palabra.

### **2.5.1 Forma de operar**

El cobro puntual es vital para el éxito de cualquier negocio que vende al crédito; el efecto psicológico de exigir pagos puntuales debe ser considerado cuando se hagan cobros, así como cuando se aprueba un crédito.

La mayoría de los deudores respetan a un negocio que es atento con sus clientes y requieren pagos puntuales, una vez que a un cliente se le permite atrasarse en una cuenta sin un recordatorio, está listo para dejar cuentas con fechas vencidas.

El buen cobro está basado en:

- a) Cobrar.
- b) Cobrar pronto, de acuerdo con las fechas de vencimiento.
- c) No dañar el buen nombre de la empresa.
- d) Ayudar a la gestión de venta.

### **2.5.2 Políticas**

“Las políticas de cobro dentro de una empresa bien organizada deben estar encaminadas a realizarlo en las fechas apropiadas, y no permitir que el cliente sobrepase los límites que se han fijado, ni que pase la fecha de vencimiento sin cancelar la deuda, todo ello con el tacto necesario para que el cliente no se sienta ofendido.” (16:219)

### **2.5.3 Gestiones de cobro**

Las gestiones de cobro tienen la finalidad de recuperar la cartera de crédito lo más pronto posible; es decir, dentro de los límites establecidos.

Deben estar orientadas a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos para la empresa.

A continuación se establecen las gestiones de cobro más utilizadas:

#### **a) Cartas de recordatorio o de cobro**

Normalmente la empresa debe enviar una carta al cliente recordando la obligación a pagar.

Si la reacción de pago no es la esperada se procede al envío de una segunda con el requerimiento de pago; si el atraso persiste, se envía al cliente una tercera carta exigiendo extrajudicialmente el pago de la obligación, advirtiendo del requerimiento judicial.

**b) Llamadas telefónicas**

Si las cartas no tienen los efectos esperados, debe recurrirse a las llamadas telefónicas, donde se determina con el cliente la causa del atraso de la cuenta.

También se puede recurrir al envío de estados de cuenta por fax, correo electrónico, etc.

**c) Envío de cobrador**

Cuando el caso así lo amerite el encargado de cobro debe efectuar una visita personal al cliente, para poder llegar a un acuerdo y determinar la razón por la cual no ha efectuado sus respectivos pagos.

**d) Utilización de agencias de cobro**

Se recurre a esta instancia cuando se determina que la cuenta es de dudosa recuperación. Las desventajas de esta opción es que los honorarios son demasiados altos; la empresa regularmente recibe menos del 50% del saldo de dicha cuenta.

**e) Procedimiento judicial**

Es el paso más estricto en la gestión de cobro, en muchos casos es un recurso eficiente por la drasticidad de su acción, pero conlleva desventajas tales como los gastos por honorarios e inversión de tiempo por parte del personal de arreglos y seguimiento a los procesos.

Esta gestión de cobro se utiliza con aquellas cuentas en las cuales se han agotado todas las indicadas con anterioridad.

#### **2.5.4 Control de operaciones**

El propósito del control es que el área de cobro opere dentro del marco de normas fijadas y asegurar de que las actividades se realicen bien. Lo que involucra la aplicación de controles sobre las actividades como montos a cobrar, fechas de vencimiento, procedimientos de cobro, registros, revisión y verificación de comprobantes, análisis de saldos de antigüedad e información para estadística.

## CAPÍTULO III

### AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

#### 3.1 Antecedentes

Inicialmente llamada auditoría contable, la auditoría financiera, fue el primer tipo de auditoría que existió en el ámbito comercial; en este tipo de auditoría la principal actividad del Contador Público y Auditor consiste en revisar la correcta y oportuna aplicación de los registros contables y operaciones financieras de las empresas, con el propósito de comprobar que la emisión de los resultados financieros de un ejercicio cumpla con los principios contables que regulan las actividades del Contador Público y Auditor y así poder emitir un dictamen sobre sus resultados financieros.

“La auditoría financiera, es la revisión sistemática, explorativa y crítica que realiza el Contador Público y Auditor a los libros y documentos contables, a los controles y registros de las operaciones financieras y a la emisión de los estados financieros de una empresa, con el fin de evaluar y opinar sobre la razonabilidad, veracidad, confiabilidad y oportunidad en la emisión de los resultados financieros obtenidos durante un período específico o un ejercicio fiscal. El propósito final es emitir un dictamen contable sobre la correcta presentación de los resultados financieros.”(13:16)

Después de lo anterior, el siguiente paso de la auditoría, fue ampliar su ámbito de evaluación a las actividades administrativas de las empresas. Los Contadores Públicos y Auditores ya no se contentaban solamente con auditar los resultados financieros de las empresas, sino que les hacía falta completar su trabajo; por eso procedieron a evaluar el adecuado cumplimiento de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, especialmente en el aspecto administrativo.

La auditoría administrativa surge de la necesidad de contar con otras técnicas para revisar y evaluar de manera sistemática e integral la calidad individual y colectiva de los responsables de área, la calidad de los procesos mediante los cuales opera una empresa, y determinar los problemas administrativos de ésta, sus causas y posibles soluciones.

Se presenta para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado y como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

“Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. La auditoría administrativa es necesaria como una herramienta que permita cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y poder corregirlos de manera eficaz.” (9:3)

Al término auditoría se le ha adicionado la palabra administrativa, para denotar la expansión de las actividades de examen y evaluación a ciertas áreas o funciones operacionales, no relacionadas directamente con los aspectos cubiertos específicamente por la auditoría financiera.

### **3.2 Definición**

Es una revisión sistemática y evaluatoria de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización.

La auditoría administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y

controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos.

La auditoría administrativa puede ser llevada a cabo por el Contador Público y Auditor capacitado en disciplinas administrativas. El resultado de la auditoría administrativa es una opinión sobre la eficiencia administrativa de toda la empresa o parte de ella.

Podemos definir a la auditoría administrativa como “el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.”(9:12)

### **3.3 Necesidad de la auditoría administrativa**

“La auditoría tradicional, denominada financiera, se ha dedicado históricamente al control financiero. Este servicio ha sido, y continúa siendo de gran significado y valor para las empresas industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confianza en los informes financieros.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización. Cualquier tipo de organización, sea pública o privada, grande, mediana o pequeña tiene la necesidad de examinar su situación, para saber si los sistemas bajo los cuales trabaja son los óptimos de acuerdo a su realidad.” (16:20)

Mediante la auditoría administrativa se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.



En la mayoría de las empresas se lleva a cabo un mantenimiento preventivo de las instalaciones y maquinaria para su óptimo funcionamiento y para evitar los costosos paros en producción o reparaciones mayores. De la misma manera, se deben tomar medidas preventivas en la parte administrativa de la empresa para conservar la salud del organismo administrativo y evitar prácticas ineficientes, mejorar los métodos y desempeño administrativo y como consecuencia, disminuir los costos.

### **3.4 Objetivos e importancia**

El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna área de la empresa examinada e indicar sus probables correcciones, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.

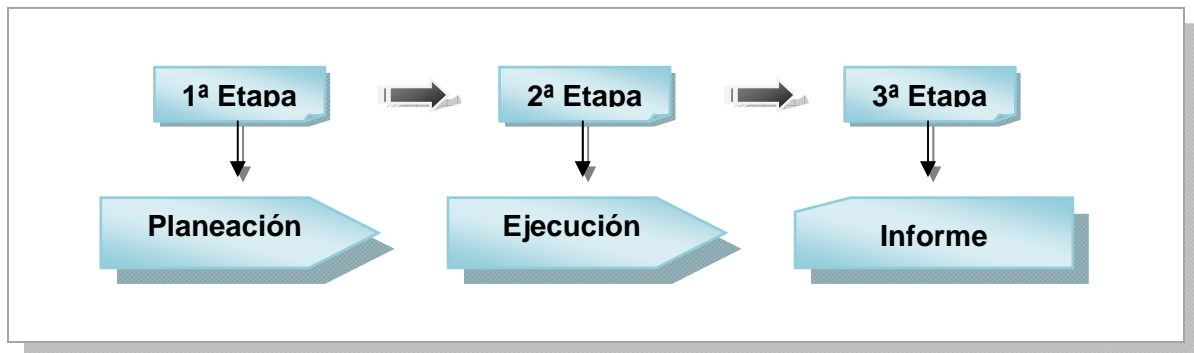
La intención de la auditoría administrativa es examinar y evaluar los métodos y desempeño en todas las áreas y valorar el panorama administrativo; principalmente lo relacionado con los objetivos y planes, políticas y procedimientos, organización, recursos, exactitud y confiabilidad de los controles.

“La auditoría administrativa provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio.” (17:32)

Es muy probable que una sola área operativa mal ejecutada mantenga en un nivel inferior a toda la empresa, por lo tanto hay que procurar un desempeño equilibrado en todas las áreas.

### **3.5 Metodología de auditoría administrativa**

La metodología de auditoría administrativa tiene el propósito de servir al auditor como marco de actuación en sus funciones. Las etapas que integran la metodología son:



Fuente: Elaboración propia

### 3.5.1 Etapa de planeación

“Una auditoría administrativa verdaderamente eficaz debe ser planeada cuidadosamente, el trabajo fundamental en esta etapa es el concretar la estrategia que se debe seguir.

El primer paso para realizarla es definir las actividades necesarias para su ejecución, de manera que aseguren la realización de una auditoría administrativa de alta calidad y que se logre con la economía, eficiencia, eficacia y prontitud debidas.” (9:56)

#### 3.5.1.1 Fases de la etapa de planeación

##### I) Visita preliminar

“El auditor debe realizar una visita preliminar en la cual se realiza el estudio o examen previo, con el propósito de conocer en detalle las características de la entidad a auditar, para tener los elementos necesarios que permitan un adecuado planeamiento del trabajo a realizar.

Se inicia con la obtención de información sobre la entidad o áreas por examinar, debiéndose adquirir un adecuado conocimiento de las actividades y operaciones.

El estudio o examen previo tiene como objeto evaluar fines, objetivos y metas; la asignación de fondos autorizados para el cumplimiento de los mismos; los controles gerenciales, que constituyen los medios que aseguran que el sistema es efectivo y manejado en función de los criterios de eficiencia y economía y en armonía con las leyes y reglamentos vigentes.

También posibilita valorar el grado de fiabilidad del control interno que influye en forma persuasiva en las actividades y objetivos establecidos por la entidad.

Los controles gerenciales se clasifican en:

- a) Controles de actividades y operaciones, que incluyen políticas y procedimientos implementados por la administración, con el propósito de asegurar que un programa o actividad logre sus objetivos y metas.
- b) Controles de confiabilidad y validez de la información, para asegurar que la información obtenida es confiable y válida y que se mantiene y revela en forma razonable y oportuna en los reportes.
- c) Controles de cumplimiento de leyes y reglamentos, para asegurar que la utilización de recursos sea concordante con el marco legal vigente y con las normas relacionadas con la gestión.
- d) Controles de protección de recursos, comprenden las políticas, normas y procedimientos aprobados para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a los recursos o utilización indebida.

Los resultados del estudio o examen previo permiten hacer la selección de las técnicas y procedimientos a utilizar; así como determinar la importancia de las tareas que se habrán de examinar.” (9:57)

## **II) Plan de auditoría**

“El plan de auditoría es un documento en cuyo texto se resumen las decisiones más importantes relativas a la estrategia adoptada para el desarrollo de la auditoría administrativa.

Una fuente de información importante para su elaboración lo constituye el archivo permanente de la entidad, que está integrado por un conjunto de documentos que contienen copias o extractos de información de utilidad, tales como: leyes y regulaciones aplicables, sistema de información gerencial, normatividad interna, organización, actividades que lleva acabo, recursos utilizados en las actividades y planeación.

El propósito del plan es definir claramente los objetivos de la auditoría y alcance del trabajo de auditoría, ya que puede ser muy amplia o puede abarcar solamente parte de una organización, el tiempo que requiere, los criterios, técnicas y procedimientos a aplicarse.

La estructura del plan de auditoría contiene esencialmente los siguientes títulos:

- a) Fechas claves
- b) Descripción de las áreas a ser examinadas
- c) Objetivo
- d) Alcance
- e) Generalidades y operaciones de la empresa
- f) Controles administrativos
- g) Trabajo a desarrollar “(9:60)

### **III) Programa de auditoría**

“Partiendo de los objetivos y alcance previstos para la auditoría administrativa y considerando toda la información obtenida y conocimientos adquiridos, el auditor procede a planear las tareas a desarrollar y comprobaciones necesarias para alcanzar los objetivos de la auditoría.

Igualmente, debe determinar la importancia relativa de las tareas que se van a auditar y reevaluar la necesidad de personal de acuerdo con los elementos de que dispone.

Después de que se ha determinado el tiempo a emplear en la ejecución de cada comprobación o verificación, se procede a elaborar el programa de auditoría, que se presenta en un documento que contenga como mínimo:

- a) Definición de las técnicas y procedimientos a ejecutar.
- b) Nombre del o los especialistas que intervendrán en cada una de ellas.
- c) Fecha prevista de inicio de cada tarea.
- d) Referencia a papeles de trabajo.” (9:62)

#### **3.5.2 Etapa de ejecución**

“La etapa de ejecución de la auditoría administrativa esta focalizada en la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los puntos y requerimientos que se estimaron en la etapa de planeación.

De acuerdo con el programa de auditoría administrativa, el auditor tiene que realizar las actividades que corresponden conforme fueron diseñadas, y de acuerdo con los

tiempos que le corresponden utilizar a cada una; el propósito es ejecutar los eventos programados y alcanzar el objetivo de la auditoría.” (9:63)

### **3.5.2.1 Procedimientos y técnicas**

Durante la etapa de ejecución, el auditor se encamina a la obtención de evidencias y realizar pruebas sobre las mismas; debe obtener toda clase de información para poder hacer un análisis completo.

En esta etapa se tienen que aplicar los procedimientos y técnicas elegidos para llevar a cabo la evaluación. El propósito principal es acercarse a hechos relevantes y confiables, dado que las conclusiones y acciones subsecuentes del auditor estarán basadas en esa información.

Los procedimientos de auditoría se definen como: “Las técnicas de análisis aplicables a una variable o grupo de hechos, relativos a la administración, sujetos a examen y evaluación, mediante los cuales el auditor logra fundamentar su apreciación.”(16:27)

Los diversos tipos de empresas, y concretamente su manera de operar, hacen imposible establecer procedimientos rígidos para llevar a cabo un examen y una evaluación de tipo administrativo. El auditor debe aplicar su criterio profesional y tomar la decisión, de cuál procedimiento de auditoría será el más indicado y eficiente.

### **3.5.2.2 Evidencia**

“La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.”(9:70)

La evidencia deberá someterse a prueba para asegurarse que cumpla con los requisitos básicos:

- a) Suficiente: Si es la necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- b) Competente: En la medida que sea consistente, convincente, confiable y validada.
- c) Relevante: Cuando exista relación en su uso para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y patente.
- d) Pertinente: Cuando exista congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

### **3.5.2.3 Elaboración y revisión de los papeles de trabajo**

“Los papeles de trabajo son los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.”(9:69)

El auditor debe organizar un registro completo y detallado de la labor efectuada, en forma de papeles de trabajo, que deben formularse con claridad, pulcritud y exactitud. Los papeles de trabajo son registros que conserva el auditor y sirven para proporcionar el soporte principal del informe.

### **3.5.2.4 Comunicación de hallazgos**

Durante el proceso de la auditoría administrativa, el auditor debe comunicar oportunamente los hallazgos a las personas comprendidas en los mismos, a fin de que

en un plazo fijado, presenten sus aclaraciones o comentarios sustentados documentariamente, para su evaluación y consideración en el informe correspondiente.

### **3.5.2.5 Terminación de la etapa de ejecución**

La comunicación de los hallazgos y la evaluación de las respuestas de la entidad significan que el auditor ha concluido la etapa de ejecución y que ha acumulado en sus papeles de trabajo toda la evidencia necesaria para sustentar el trabajo efectuado y el producto final a elaborar, el informe de auditoría.

### **3.5.3 Etapa del informe**

En esta etapa de la auditoría se dan a conocer los resultados que se obtuvieron durante la evaluación.

“El informe de auditoría tiene como finalidad la comunicación del detalle de la evaluación hecha por el auditor.”(16:304)

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto a la magnitud de hallazgos y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización.

Asimismo, es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

El informe de auditoría administrativa cubre dos funciones básicas:



- a) Comunica los resultados de la auditoría.
- b) Persuade a la gerencia para adoptar determinadas acciones y, cuando es necesario llamar su atención, respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones.

### **3.5.3.1 Características del informe**

La capacidad profesional del auditor va a ser apreciada por el resultado de su actividad; representada por el informe de auditoría administrativa.

El auditor debe prestar especial cuidado en el contenido total; para ello debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Que la información que contiene el documento sea veraz, confiable y oportuna, y sin distorsiones ni tendencias que demeriten el trabajo realizado.
- b) Que el uso de la terminología sea exacto y objetivo, para que se entiendan e interpreten las desviaciones reportadas tal y como se quieren plasmar.
- c) Que el contenido del informe sea congruente con lo observado, sin inventar, distorsionar o modificar lo encontrado en la evaluación.
- d) Que permita mostrar, con su simple lectura, la situación real del área auditada, a fin de identificar y solucionar la problemática señalada.

Al redactar dicho informe, el auditor debe considerar los siguientes aspectos:

- a) Que esté redactado en forma concisa, clara, sencilla y amena, sin exceso de tecnicismo, pero sin omitirlos cuando sean necesarios, a fin de que su lectura sea comprensible.

- b) Que al redactarlo se eviten la redundancia, repeticiones y reiteraciones inútiles.
- c) Que su redacción sea impecable en cuanto a ortografía y puntuación, en estilo impersonal, utilizando la tercera persona gramatical.
- d) Que el contenido sea acorde a las necesidades y exigencias de la empresa auditada.

Desde el punto de vista administrativo, las recomendaciones son el aspecto principal de la auditoría, por lo cual, éstas deben presentarse mediante un informe a los miembros de la gerencia.

El informe de auditoría administrativa debe incluir los siguientes puntos:

- a) Propósito y alcance de la auditoría administrativa.
- b) Procedimientos utilizados de auditoría administrativa.
- c) Exposición de hechos y problemas importantes.
- d) Recomendaciones para resolver problemas.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONTROL INTERNO**

#### **4.1 Antecedentes del control interno**

Desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados - AICPA en 1949 y las modificaciones incluidas en SAS No. 55 en 1978, considerándose como la definición tradicional, el concepto no sufrió cambios importantes; fue hasta 1992, cuando la Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting (Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta) en los Estados Unidos, emite el documento denominado Marco Integrado de Control Interno (Internal Control - Integrated Framework), que desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del control interno en el documento conocido como el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

El Informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual ayuda a las organizaciones a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Ante la necesidad detectada de mejorar la gestión del riesgo en las organizaciones, el comité desarrolla un nuevo marco de gestión de riesgo titulado Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management - Integrated Framework); conociéndose como la segunda versión del Informe COSO. El control interno es una parte integral de la Administración del riesgo corporativo y está abarcado dentro de éste.

La Administración del riesgo corporativo es más amplia que el control interno, expandiendo y elaborando sobre el control interno una concepción sólida que se enfoca más sobre el riesgo.

La definición tradicional y la del Informe COSO, en sus dos versiones, se exponen a continuación:

#### **4.2 Definición de control interno tradicional**

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.

##### **4.2.1 Objetivos del control interno en el modelo tradicional**

- a) La protección de los activos de la empresa.
- b) La obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.
- c) La promoción de eficiencia en las operaciones.
- d) La adhesión a las políticas establecidas.

#### **4.3 Control interno basado en el informe COSO**

El Informe COSO, publicado en Estados Unidos en 1992, surgió como respuesta a las inquietudes que planteaba la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes entorno al control interno.

El Informe plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organizations). El grupo está constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- a) American Accounting Association (AAA)
- b) American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- c) Financial Executives International (FEI)
- d) Institute of Internal Auditor (IIA)
- e) Institute of Management Accountants (IMA)

El objetivo prioritario del Informe COSO es ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades, estableciendo un marco para los conceptos de control interno que permita una definición común de control interno y la identificación de sus componentes.

COSO es un informe que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control.

#### **4.3.1 Definición de control interno**

Es un proceso efectuado por el cuerpo colegiado más alto en una organización (consejo de administración o junta directiva), la gerencia y por el personal de una entidad,

diseñado para proporcionar seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos institucionales, comprendidos en uno o más de los siguientes objetivos:

- a) Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- b) Confiabilidad de la información financiera.
- c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

#### **4.3.2 Componentes del control interno**

El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio y están integrados en el proceso de administración:

##### **I) Ambiente de control**

Es la base de los demás componentes, aportando disciplina y estructura.

Incluye: la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de la Dirección y el estilo de gestión, la asignación de la autoridad y las responsabilidades, la organización y el desarrollo de los empleados y la orientación de la Dirección.

##### **II) Evaluación de riesgos**

Primeramente deben identificarse los objetivos organizacionales, vinculados y coherentes. Luego deben identificarse y evaluarse los riesgos relevantes que pueden afectar el alcanzar esos objetivos.

Los riesgos deben ser administrados, atendiendo a la existencia de un medio interno y externo cambiante.

### **III) Actividades de Control**

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se toman las medidas para limitar los riesgos que pueden afectar que se alcancen los objetivos organizacionales. Son ejemplos: autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, segregación de funciones, revisiones de rentabilidad operativa, etc.

### **IV) Información y Comunicación**

Se debe identificar, ordenar y comunicar en forma oportuna la información necesaria para que los empleados puedan cumplir con sus obligaciones. Deben existir adecuados canales de comunicación.

El personal debe ser informado de la importancia de que participe en el esfuerzo de aplicar el control interno.

### **V) Monitoreo**

Debe monitorearse el proceso total y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

Debe existir un proceso que compruebe que el sistema de control interno se mantiene en funcionamiento a través del tiempo.

### **4.3.3 Relación entre objetivos y componentes**

Existe una relación directa entre objetivos, los cuales son aquellos que una entidad busca conseguir y los componentes, que representan aquello que se necesita para conseguir los objetivos.

Se necesita información en las tres categorías de objetivos para administrar efectivamente las operaciones de negocio, preparar estados financieros confiables y determinar el cumplimiento.

Los cinco componentes son aplicables e importantes para conseguir los objetivos de las operaciones.

### **4.4 Expansión sobre los elementos de control interno a una administración de riesgos corporativos (ERM)**

Debido al aumento de preocupación por la administración de riesgos, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission determinó la necesidad de la existencia de un marco reconocido de administración integral de riesgos.

El proyecto se inició en enero de 2001 con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo, reconociendo que muchas organizaciones están comprometidas en algunos aspectos de la administración de riesgos.

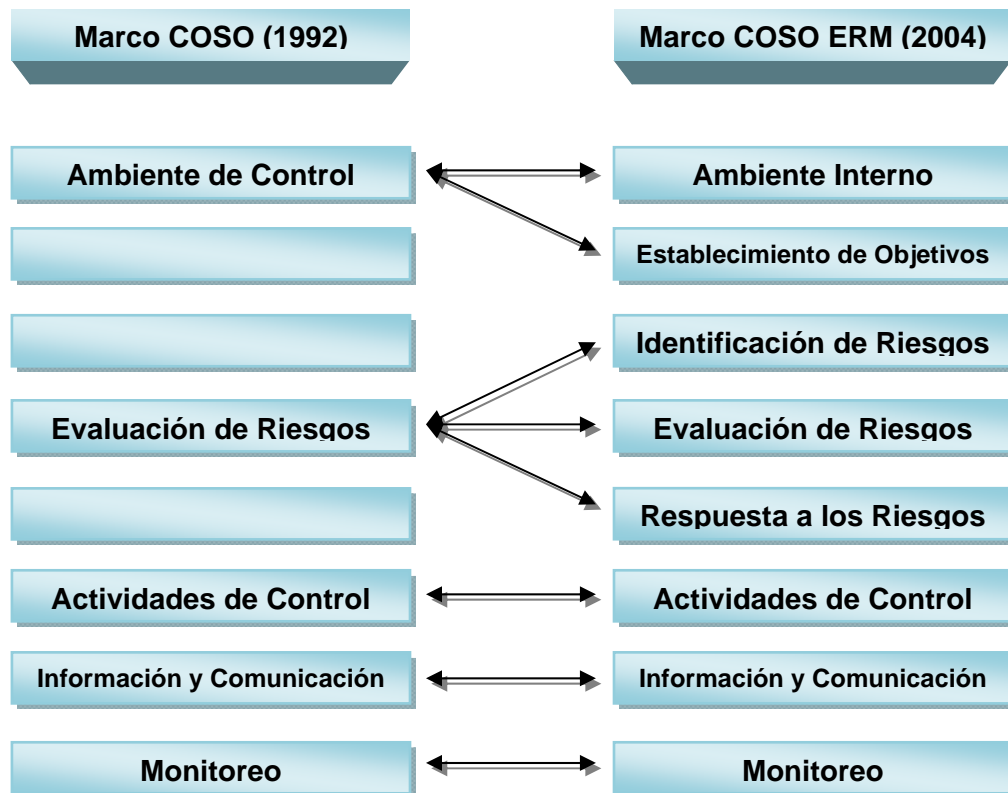
En septiembre de 2004, se publica el informe denominado Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management - Integrated Framework), el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos.



Enterprise Risk Management - Integrated Framework es una ampliación del Informe COSO original, para dotar al control interno de un mayor enfoque hacia la gestión del riesgo, por lo que en ningún caso reemplaza a Internal Control - Integrated Framework.

#### 4.4.1 Relaciones entre COSO y COSO ERM

La siguiente ilustración muestra la interacción de los componentes entre COSO con COSO ERM, así:



#### 4.4.2 Eventos - riesgos y oportunidades

Un evento es un incidente o acontecimiento que proviene tanto del entorno como de las decisiones dentro de la organización (fuentes externas e internas) que afectan a la consecución de objetivos y que se puede presentar como riesgo y oportunidad, con el potencial de destruir o generar valor.

“Riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte desfavorablemente al logro de objetivos.

Oportunidad es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente a la consecución de objetivos.” (4:16)

La administración de riesgos corporativos permite a la administración de la empresa manejar los riesgos y oportunidades y, por lo tanto, incrementar la capacidad de la organización para construir valor.

#### **4.4.3 Definición de la administración de riesgos corporativos**

“La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y administrar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, proporcionando una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad.”(4:17)

#### **4.4.4 Consecución de objetivos**

El marco de administración de riesgos corporativos está orientado a alcanzar los objetivos de la entidad, que se pueden clasificar en cuatro categorías:

- a) “Estratégicos: Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo.
- b) Operativos: Objetivos vinculados al uso efectivo y eficiente de recursos.
- c) Reportes: Confiabilidad de los reportes.

- d) Cumplimiento: Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.” (4:21)

#### **4.4.5 Componentes de la administración de riesgos corporativos**

La administración de riesgos corporativos consta de ocho componentes interrelacionados, derivados de la manera como la dirección lleva el negocio, que se integran en el proceso de administración. Estos componentes son:

##### **l) Ambiente interno**

“El ambiente interno establece la base de cómo el personal de la empresa debe percibir y afrontar el control y el riesgo.” (4:22)

Abarca el tono de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la administración de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen:

- a) Integridad y valores éticos.
- b) Estructura organizativa.
- c) Autoridad asignada y responsabilidad asumida.
- d) Administración de los recursos humanos.
- e) Competencia profesional y evaluación del desempeño individual.
- f) Filosofía y estilo de la dirección.

- g) Consejo de Administración y Comités.
- h) Rendición de cuentas y transparencia.

## **II) Establecimiento de objetivos**

“Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar los eventos potenciales que afectan a su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y se alinean con ella, además de ser consistentes con el riesgo aceptado.” (4:22)

## **III) Identificación de eventos**

“La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.

Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos.” (4:45)

## **IV) Evaluación del riesgo**

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados

internos (considerados de carácter subjetivo) y externos (considerados de carácter objetivo).

“La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos impactan en la consecución de objetivos.” (4:53)

## **V) Respuesta al riesgo**

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo, desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad. “Las respuestas a los riesgos se incluyen en las siguientes categorías:

- a) Evitar: Supone salir de las actividades que generen riesgos. Evitar el riesgo puede implicar el cese de una línea de producto, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o la venta de una división.
- b) Reducir: Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez. Esto implica típicamente a algunas de las miles de decisiones empresariales cotidianas.
- c) Compartir: La probabilidad o el impacto del riesgo se reducen trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, la realización de operaciones de cobertura o la tercerización de una actividad.
- d) Aceptar: No se emprende ninguna acción que afecte a la probabilidad o el impacto del riesgo.” (4:61)

## **VI) Actividades de control**

Son políticas y procedimientos que se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo efectivamente.

“Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como:

- a) Aprobaciones.
- b) Autorizaciones.
- c) Verificaciones.
- d) Conciliaciones.
- e) Revisiones del funcionamiento operativo.
- f) Seguridad de los activos.
- g) Segregación de funciones.” (4:67)

## **VII) Información y comunicación**

“La información pertinente se identifica, captura y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades.”  
(4:75)

Una comunicación efectiva debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas las direcciones dentro de la empresa.

## **VIII) Monitoreo**

“Toda la administración de riesgos corporativos se monitorea, realizando en ella las modificaciones que sean necesarias. De este modo, se puede reaccionar dinámicamente y cambiar si varían las circunstancias. Este monitoreo se lleva a cabo a través de actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes de la administración de riesgos corporativos o una combinación de ambas actuaciones.”  
(4:23)

La administración de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en el cual casi cualquier componente puede e influye en otro.

### **4.4.6 Relación entre objetivos y componentes**

Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes de la administración de riesgos corporativos, que representa lo que hace falta para lograr aquellos.

## **CAPÍTULO V**

### **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRO DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS ODONTOLÓGICOS**

#### **5.1 Introducción**

El presente caso práctico, tiene como propósito presentar los lineamientos básicos para realizar el trabajo de auditoría administrativa en el departamento de crédito y cobro de una empresa distribuidora de productos odontológicos. La evaluación del control, administración y registro de las operaciones relacionadas permite la disminución de costos innecesarios y el incremento de la eficiencia operativa del departamento.

El manejo del crédito y del cobro constituye de vital importancia en las empresas, por lo tanto, el auditor debe conocer y evaluar las políticas y procedimientos aplicados.

#### **5.2 Antecedentes**

El Consejo de Administración de la empresa Importadora y Distribuidora Odontológica, S. A., contrata los servicios de la firma de auditores independientes M&G Asociados, para llevar a cabo el trabajo de auditoría administrativa al 31 de diciembre de 2009.

En mi calidad de auditora de la firma, fui asignada para efectuar el examen y evaluación en el departamento de crédito y cobro de la empresa, con el objetivo de determinar la eficiencia y eficacia con que está operando, descubrir errores e irregularidades e indicar sus probables correcciones, a fin de que se logre una administración eficaz y eficiente.



### 5.3 Aplicación



M&G Asociados

**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Índice de Papeles de Trabajo**

	<b>Ref.</b>	<b>Pág. de tesis</b>
Carta solicitud del cliente	SC	47
Propuesta de servicios profesionales	PS	48
Carta compromiso	CC	52
Plan de auditoría	PA	53
Programa de auditoría	PRA	55
Cuestionario de control interno	CI	57
Evaluación del Riesgo de Crédito	EVR	59
Clientes	DCC	60
Integración de clientes	DCC-1	61
Confirmación de saldos de clientes	DCC-1-1	64
Saldos confirmados de clientes	DCC-1-1-1	65
Antigüedad de la cartera	DCC-2	66
Análisis del cobro efectivo en relación con el vencimiento de la facturación	DCC-3	67
Corte de recibos de caja	DCC-4	69
Suficiencia operatoria	DCC-5	70
Documentación de los créditos otorgados	DCC-6	71
Arqueo de documentos que amparan el derecho de cobro	DCC-7	72
Cheques rechazados	DCC-8	73
Marcas de Auditoría	MA	74



M&amp;G Asociados

**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Carta Solicitud del Cliente**

P.T.: SC	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 04/01/10	Fecha: 08/01/10



Importadora y Distribuidora  
Odontológica, S. A.

Oficinas Centrales  
1ª. Av. 10-37 Zona 10  
01010- Guatemala- Ciudad, Guatemala, C. A.  
[www.importadoraydistribuidoraodontologica.com](http://www.importadoraydistribuidoraodontologica.com)  
PBX: 2360-2299

Guatemala, 01 de diciembre de 2009

Señores  
M&G Asociados  
Contadores Públicos y Auditores  
Guatemala, Ciudad

Respetables Señores:

Por este medio nos dirigimos a ustedes, deseándoles éxitos en sus actividades cotidianas.

Sirva la presente para solicitar su asesoría y trabajo profesional en la realización de una auditoría administrativa, específicamente al departamento de crédito y cobro por el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009.

Por tal motivo agradeceríamos nos envíen su propuesta de servicios profesionales, para determinar las condiciones del trabajo y especificar los honorarios del mismo.

Atentamente,

Lic. Roberto Guzmán  
Presidente del Consejo de Administración  
Importadora y Distribuidora Odontológica, S. A.



**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Propuesta de Servicios Profesionales**

P.T.: PS-1/4	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 04/01/10	Fecha: 08/01/10

Guatemala, 07 de diciembre de 2009

Licenciado  
Roberto Guzmán  
Presidente del Consejo de Administración  
IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA ODONTOLÓGICA, S. A.  
Ciudad

Respetable Licenciado:

En atención a su solicitud, tenemos el agrado de presentar la propuesta de servicios profesionales para llevar a cabo la auditoría administrativa al departamento de crédito y cobro de la empresa Importadora y Distribuidora Odontológica, S. A. al 31 de diciembre de 2009.

La auditoría administrativa es una revisión sistemática y evaluatoria, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización.

Nuestro fin primordial será expresar una opinión sobre la eficiencia y eficacia con que está operando el departamento de crédito y cobro.

### **Nuestras calificaciones**

El servicio al cliente es la razón de ser de la firma. Para M&G Asociados, lo más importante es cómo definen nuestros clientes el servicio que prestamos.

Nuestro compromiso es ayudar a nuestros clientes a ser más exitosos, trabajando eficientemente como un equipo, asesorándoles con ideas, información y recomendaciones que les permitan tomar la mejor decisión para mejorar el rendimiento de su negocio.



**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Propuesta de Servicios Profesionales**

P.T.: PS-2/4	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 04/01/10	Fecha: 08/01/10

Nuestro esquema de firma ofrece una ventaja competitiva, ya que nos permite ofrecerles un grupo multidisciplinario de profesionales con capacidad para atender sus requerimientos. Firma M&G Asociados, es una de las firmas profesionales líderes que ofrece servicios de auditoría, impuestos, consultoría gerencial, recursos humanos y otros servicios a empresas y organismos nacionales.

### **Nuestro enfoque**

El enfoque de nuestro trabajo está basado en la observancia de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's) en lo que sean aplicables, por lo consiguiente, nuestro trabajo incluirá procedimientos de auditoría que consideremos necesarios de acuerdo a las circunstancias.

Podemos afirmar que la selección de la firma M&G Asociados, es la más ventajosa, ya que nuestra demostrada capacidad y experiencia, aunadas a nuestra intachable reputación en el ambiente nacional aseguran que:

- a) Sus necesidades serán atendidas por una firma con personal conocedor del ambiente y problemática de nuestro país y que posee experiencias específicas y profundo conocimiento de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's) y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF-NIC).
- b) Sus operaciones y el departamento de crédito y cobro especialmente serán auditados por un grupo multidisciplinario de profesionales, formalmente capacitados para establecer un adecuado equilibrio entre la función fiscalizadora y el compromiso de nuestra firma de proporcionar a nuestros clientes un servicio con valor agregado.
- c) Experimentarán una satisfactoria relación costo/beneficio, ya que el monto de nuestros honorarios se considera en extremo razonable, dados los objetivos que habremos de satisfacer.



M&amp;G Asociados

**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Propuesta de Servicios Profesionales**

P.T.: PS-3/4	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 04/01/10	Fecha: 08/01/10

Todos los integrantes del grupo de profesionales asignados a esta importante auditoría esperamos tener la oportunidad de unir esfuerzos y aportar, en beneficio del logro de los objetivos y metas del trabajo, el máximo de nuestra capacidad, para que las altas autoridades de Importadora y Distribuidora Odontológica, S. A., reciban el beneficio de una revisión objetiva y profesional en apoyo de sus esfuerzos por fortalecer los alcances de su gestión.

### **Colaboración**

Requerimos de la colaboración del personal involucrado en la operación del departamento, para brindarnos información y en cuanto a participar activamente en las sesiones de trabajo para discutir los puntos necesarios. Requerimos también que se nos proporcionen las integraciones que sean necesarias así como los documentos que solicitemos.

### **Espacio y equipo**

Para poder llevar en buena forma el trabajo propuesto, se hace necesario se nos proporcione un ambiente adecuado, seguro y debidamente equipado para que los auditores puedan realizar el trabajo ya mencionado en la presente propuesta.

### **Respaldo**

El respaldo a nuestra propuesta de servicios profesionales son las experiencias adquiridas a través de trabajos de auditoría y asesoría, las cuales hemos acumulado como despacho profesional independiente, aparte de la acumulada por los socios de la firma en forma individual.

### **Tiempo y honorarios**

El tiempo global para la ejecución del trabajo especificado será aproximadamente de cinco semanas. Nuestros honorarios se basan en tarifas estándar por hora trabajada, y



**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Propuesta de Servicios Profesionales**

P.T.: PS-4/4	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 04/01/10	Fecha: 08/01/10

hemos estimado en este caso honorarios profesionales y gastos de viáticos, en veinticinco mil quetzales exactos (Q 25,000.00), los cuales deberán de ser cancelados contra presentación de nuestras facturas de la siguiente manera:

25% al ser aceptada nuestra propuesta

25% al iniciar nuestro trabajo

25% al momento de discutir los hallazgos

25% al momento de entregar el informe de auditoría administrativa

### **Productos a presentar**

Presentaremos como consecuencia del trabajo de auditoría realizado en fecha 02 de febrero de 2010, el informe del Contador Público y Auditor Independiente conteniendo nuestras observaciones y recomendaciones sobre la evaluación al departamento de crédito y cobro de la empresa.

Agradecemos la oportunidad que nos han brindado de presentar esta propuesta y poder prestar nuestros servicios profesionales. Si es necesario aclarar o ampliar el contenido de la presente, tendremos mucho gusto en discutirlo.

Atentamente,

**Lic. Jaime Mansilla  
M&G Asociados  
Auditores independientes**



**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Carta Compromiso**

P.T.: CC	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 04/01/10	Fecha: 08/01/10

Guatemala, 14 de diciembre de 2009

Consejo de Administración

IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA ODONTOLÓGICA, S. A.

Respetables Señores:

De acuerdo a la solicitud planteada para realizar el trabajo de auditoría administrativa al 31 de diciembre de 2009. Por medio de la presente, tenemos el agrado de confirmar nuestra aceptación y nuestro entendimiento de los términos y objetivos de nuestro trabajo y la naturaleza y limitaciones de los servicios que proporcionaremos.

Efectuaremos nuestro trabajo en forma diligente y con el mayor cuidado posible, poniendo a su disposición contadores públicos y auditores mejor capacitados en esta área de servicio; nuestra auditoría será realizada con el objetivo de expresar una opinión sobre la eficiencia y eficacia con que está operando el departamento de crédito y cobro.

Esperamos una cooperación total de la Gerencia y del personal involucrado y confiamos en que nos brinden la información solicitada.

Nuestros honorarios, que se facturarán a medida que avance el trabajo, se basan en el tiempo requerido y personal asignado al trabajo más gastos directos.

Favor de firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su comprensión y acuerdo sobre los arreglos para nuestra auditoría.

Atentamente,

**Lic. Jaime Mansilla  
M&G Asociados  
Auditores independientes**

----- Cortar aquí -----

Acuse de recibo a nombre de  
Importadora y Distribuidora Odontológica, S. A.  
(Firma)

\_\_\_\_\_  
Nombre y título  
Fecha



**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Plan de Auditoría**

P.T.: PA-1/2	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 05/01/10	Fecha: 08/01/10

**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA ODONTOLÓGICA, S. A.  
PLAN DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**FECHAS CLAVES**

Período a revisar:	01 de enero - 31 de diciembre 2009
Visita preliminar:	05 de enero 2010
Inicio de trabajo:	11 de enero 2010
Entrega de informe:	02 de febrero 2010

**DESCRIPCION DEL DEPARTAMENTO**

El departamento de crédito y cobro es el responsable de controlar a aquellas personas que le adeudan a la empresa por mercaderías vendidas al crédito; la función básica consta de las siguientes actividades:

- a) Análisis financiero y económico del cliente previo a aprobar la concesión de crédito.
- b) Recuperar el importe de la cartera de clientes con puntualidad, reduciendo al mínimo la pérdida por cuentas incobrables.
- c) Servir con eficiencia al cliente para incrementar el volumen de ventas.

**OBJETIVO DE LA AUDITORÍA**

Examinar y evaluar las áreas básicas del departamento, como son: la eficiencia, la puntualidad y precisión de las operaciones registradas, las operaciones de los datos, los medios de decisión y el control del crédito y cobro para determinar cómo viene operando.

**ALCANCE DEL TRABAJO DE AUDITORÍA**

Examinar y evaluar los objetivos, políticas, procedimientos y controles, para determinar cómo está operando el departamento, detectar errores e irregularidades e indicar posibles mejoras en sus operaciones.





M&amp;G Asociaçoes

**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Plan de Auditoría**

P.T.: PA-2/2	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 05/01/10	Fecha: 08/01/10

### **GENERALIDADES Y OPERACIONES**

La empresa Importadora y Distribuidora Odontológica, se fundó como una sociedad anónima el 01 de enero de 1996, bajo las leyes de la República de Guatemala, contando con un capital social de Q250,000.00, integrado por 200 acciones comunes al portador, con un valor nominal de Q1,250.00 cada una, se encuentra ubicada en la ciudad capital.

La actividad principal de la empresa consiste en la importación y compra de productos odontológicos para venderlos y distribuirlos.

### **CONTROLES ADMINISTRATIVOS**

El conocimiento que se tiene de la empresa, formado a través de nuestra visita preliminar y la evaluación realizada mediante pláticas con los funcionarios, nos indican que existe un alto grado de supervisión.

No obstante lo anterior, se llenará el cuestionario estándar específico para evaluar el control interno, y se estará atento en el desarrollo del trabajo para detectar desviaciones.

### **TRABAJO A DESARROLLAR**

- a) Confirmación de saldos.
- b) Verificación de cumplimiento de políticas y procedimientos.
- c) Arqueo de documentos.



**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Programa de Auditoría**

P.T.: PRA-1/2	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 05/01/10	Fecha: 08/01/10

**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA ODONTOLÓGICA, S. A.  
PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**a) OBJETIVOS**

1. Promover la eficiencia operativa del departamento de crédito y cobro.
2. Determinar si las operaciones se procesan de acuerdo con los procedimientos establecidos.
3. Determinar el cumplimiento de objetivos, políticas, procedimientos y controles existentes en el departamento.

**b) PROCEDIMIENTOS**

	<b>Procedimiento</b>	<b>Hecho por</b>	<b>P.T.</b>	<b>Fecha</b>
1	Verificar si existe una adecuada segregación de funciones entre las personas que intervienen en el proceso de autorización de créditos y cobro de la cartera de clientes.	LEMP	CI	11/01/10
2	Determinar la existencia de políticas y procedimientos claramente definidos, que permitan alcanzar eficiencia y efectividad en la administración del crédito y cobro.	LEMP	CI	11/01/10
3	Obtener las relaciones de la cartera de clientes y realizar confirmaciones de saldos.	LEMP	DCC-1	11/01/10
4	Proporcionar al cliente el formato respectivo para que prepare y envíe las cartas de confirmación.	LEMP	DCC-1-1	11/01/10
5	Obtener el reporte de antigüedad de saldos de la cartera y verifique sumas aritméticas.	LEMP	DCC-2	12/01/10



**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Programa de Auditoría**

P.T.: PRA-2/2	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 05/01/10	Fecha: 08/01/10

	Procedimiento	Hecho por	P.T.	Fecha
6	Por los saldos cuya antigüedad sea mayor a 91 días, indagar con el jefe de crédito y cobro las razones de la antigüedad.	LEMP	DCC-2	12/01/10
7	Revisar que todas las ventas al crédito sean autorizadas por el departamento de crédito y cobro.	LEMP	DCC-3	12/01/10
8	Realizar corte de recibos de caja.	LEMP	DCC-4	13/01/10
9	Verificar la suficiencia operatoria de los cobros.	LEMP	DCC-5	13/01/10
10	Inspeccionar físicamente los documentos que amparan las deudas para verificar si la documentación se encuentra completa.	LEMP	DCC-6	18/01/10
11	En forma sorpresiva efectuar un arqueo al 100% de los documentos que amparan el derecho de cobro. Para lo cual considerar el día en que se encuentren todos los cobradores y exista un reporte para conciliar el resultado.	LEMP	DCC-7	19/01/10
12	Establecer la existencia de cheques rechazados emitidos por parte de los clientes y analizar su antigüedad.	LEMP	DCC-7 DCC-8	19/01/10



IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Cuestionario de Control Interno

P.T.: CI-1/2	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 11/01/10	Fecha: 15/01/10

No.	Descripción	Respuesta		Observaciones
		Si	No	
1.	¿Existe una adecuada segregación de funciones entre las personas que intervienen en la mecánica de crédito y la mecánica de cobro?		x	Una persona es la encargada, el jefe de crédito y cobro.
<b><u>Mecánica de crédito</u></b>				
2.	¿Se cuenta con políticas y procedimientos de crédito claramente definidos?		x	
3.	¿Existen formularios de solicitudes de crédito?	x		
4.	¿Son autorizados todas las ventas al crédito por el departamento de crédito y cobro?		x	
5.	¿Se investiga a los clientes sujetos a crédito?		x	
6.	¿Se cuenta con expedientes de crédito para todos los clientes?		x	
7.	¿Se han establecido límites de crédito y son respetados?		x	Normalmente usan el límite de 30 días, existen excepciones para extenderlo.
8.	¿Cuando el cliente tiene saldos vencidos, se le autorizan más ventas?	x		Se comprobaron las autorizaciones.
<b><u>Mecánica de cobro</u></b>				
9.	¿Se cuenta con políticas de cobro claramente definidas?		x	
10.	¿Existe registro de clientes?	x		Se tienen registrados todos los clientes en el sistema electrónico de datos.
11.	¿Están clasificados los registros en fecha de pago y vencimiento?		x	
12.	¿Se cobran las facturas en la fecha de vencimiento?		x	En oportunidades los clientes cancelan hasta dos y tres meses después que han vencido las facturas.



**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Cuestionario de Control Interno**

P.T.: CI-2/2	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 11/01/10	Fecha: 15/01/10

No.	Descripción	Respuesta		Observaciones
		Si	No	
13.	¿Se cobran intereses a los clientes por saldos morosos?		x	
14.	¿Se envían mensualmente estados de cuenta a los clientes?		x	Únicamente se les informa por vía telefónica las facturas vencidas.
15.	¿Los cobradores firman la relación de facturas o contraseñas que se les entregan para su cobro?	x		
16.	¿Liquidan diariamente los cobradores?		x	
17.	¿Las contraseñas recibidas de clientes y las originales de las facturas pendientes de cobro son custodiadas por el jefe del departamento?	x		
18.	¿Se realizan arqueos de cartera?		x	
19.	¿La cancelación de las facturas debe estar respaldada por recibos de caja?	x		
20.	¿Se lleva una lista negra de clientes?	x		

**CONCLUSIÓN:**

Se estableció que el jefe de crédito y cobro, no ejerce un adecuado control sobre la concesión de créditos y período de cobranza, sin embargo, trata de cumplir con lo básico en el manejo del crédito y cobro.



**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.**  
Auditoría Administrativa  
Evaluación del Riesgo de Crédito  
Al 31 de diciembre de 2009

P.T.: EVR	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 11/01/10	Fecha: 15/01/10

### MATRIZ DE RIESGOS

	Tema	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto
A	Otorgamiento	<b><u>ILIQUIDEZ</u></b> Deriva de la falta de un departamento de crédito y cobro que evalúe la capacidad económico-financiera del cliente para atender sus compromisos de pago.	Casi seguro	Grave
B	Seguimiento y control	<b><u>ACUMULACIÓN DE CARTERA MOROSA</u></b> Deriva de la forma de monitoreo y calificación continua de las operaciones de crédito.	Probable	Grave
C	Recuperación	<b><u>IRRECUPERABILIDAD</u></b> Deriva de la puesta en práctica de los procedimientos adoptados para la administración del crédito: criterios de cobro, acciones en caso de mora, criterios de castigo.	Probable	Leve



**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.**  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Clientes  
Al 31 de diciembre de 2009

P.T.: DCC	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 11/01/10	Fecha: 15/01/10

Cuenta	Total clientes	Saldo	Ref.
Clientes Locales	590	Q 2,043,033.00	DCC-1
Clientes Departamentales	350	Q 1,211,967.00	DCC-1
<b>Total</b>	<b>940</b>	<b>Q 3,255,000.00</b>	



**Selección de las cuentas de clientes a confirmar:**

- a) Para la selección de las cuentas de clientes a confirmar se utilizará el método de muestreo aleatorio sistemático:

$$\text{Intervalo} = \frac{\text{Tamaño de la población}}{\# \text{ de muestras}}$$

El resultado indicará el intervalo de selección en el total de la población.

Se considera apropiado la revisión de 188 cuentas de clientes de las 940, el resultado de esta selección es el siguiente:

$$\text{Intervalo} = \frac{940 \text{ (cuentas)}}{188 \text{ muestras}} = 5$$

 = Sumado



**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.**  
Auditoria Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Integración de Clientes  
Al 31 de diciembre de 2009

P.T.: DCC-1 1/3	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 11/01/10	Fecha: 15/01/10

Código	Saldo		Código	Saldo	
3	Q 3,015.55	~	168	Q 15,690.00	~
8	Q 1,760.10	~	173	Q 1,395.00	~
13	Q 2,400.98	~	178	Q 10,725.70	~
18	Q 1,177.20	~	183	Q 26,925.60	~
23	Q 5,344.14	~	188	Q 53,469.04	~
28	Q 705.00	~	193	Q 576.31	~
33	Q 17,052.41	~	198	Q 887.00	~
38	Q 18,682.40	~	203	Q 1,648.69	~
43	Q 3,295.00	~	208	Q 1,155.00	~
48	Q 22,211.05	~	213	Q 1,245.59	~
53	Q 16,962.48	~	218	Q 910.00	~
58	Q 2,341.00	~	223	Q 5,234.00	~
63	Q 8,815.65	~	228	Q 66,507.00	~
68	Q 4,547.22	~	233	Q 1,785.44	~
73	Q 2,989.51	~	238	Q 486.80	~
78	Q 3,671.33	~	243	Q 1,069.03	~
83	Q 23,604.38	~	248	Q 103,300.00	~
88	Q 10,003.35	~	253	Q 185.00	~
93	Q 9,286.45	~	258	Q 711.37	~
98	Q 24,968.85	~	263	Q 2,345.20	~
103	Q 1,950.00	~	268	Q 10,387.50	~
108	Q 2,601.00	~	273	Q 17,241.97	~
113	Q 51,878.00	~	278	Q 205.00	~
118	Q 1,899.95	~	283	Q 2,750.00	~
123	Q 230.00	~	288	Q 703.12	~
128	Q 4,609.19	~	293	Q 30,688.98	~
133	Q 25,300.00	~	298	Q 10,764.48	~
138	Q 23,835.00	~	303	Q 4,425.00	~
143	Q 15,600.00	~	308	Q 803.00	~
148	Q 3,010.02	~	313	Q 516.65	~
153	Q 4,421.96	~	318	Q 1,221.87	~
158	Q 1,546.98	~	323	Q 2,492.29	~
163	Q 7,514.27	~	328	Q 5,389.88	~





**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.**  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Integración de Clientes  
Al 31 de diciembre de 2009

P.T.: DCC-1 2/3	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 11/01/10	Fecha: 15/01/10

Código	Saldo		Código	Saldo	
333	Q 1,085.00	~	498	Q 4,421.97	~
338	Q 4,738.50	~	503	Q 596.10	~
343	Q 96,450.00	~	508	Q 7,888.99	~
348	Q 4,748.00	~	513	Q 3,200.00	~
353	Q 595.00	~	518	Q 4,875.00	~
358	Q 2,261.10	~	523	Q 2,952.50	~
363	Q 423.50	~	528	Q 2,063.12	~
368	Q 8,600.00	~	533	Q 286.00	~
373	Q 35,430.50	~	538	Q 4,372.68	~
378	Q 15,500.00	~	543	Q 19,500.00	~
383	Q 7,335.80	~	548	Q 194.00	~
388	Q 9,183.93	~	553	Q 16,981.45	~
393	Q 6,300.00	~	558	Q 626.75	~
398	Q 247.05	~	563	Q 1,619.03	~
403	Q 9,606.73	~	568	Q 1,731.00	~
408	Q 2,822.80	~	573	Q 837.00	~
413	Q 2,523.40	~	578	Q 1,326.00	~
418	Q 2,996.67	~	583	Q 916.21	~
423	Q 8,923.80	~	588	Q 4,366.14	~
428	Q 1,300.00	~	593	Q 1,087.40	~
433	Q 2,200.00	~	598	Q 450.00	~
438	Q 506.20	~	603	Q 371.00	~
443	Q 1,269.60	~	608	Q 28,390.00	~
448	Q 315.03	~	613	Q 1,121.00	~
453	Q 27,927.28	~	618	Q 3,600.00	~
458	Q 6,729.65	~	623	Q 3,716.52	~
463	Q 2,224.72	~	628	Q 2,736.60	~
468	Q 5,482.15	~	633	Q 8,887.76	~
473	Q 2,826.00	~	638	Q 23,454.68	~
478	Q 258.00	~	643	Q 16,243.67	~
483	Q 1,500.00	~	648	Q 907.40	~
488	Q 3,208.30	~	653	Q 11,962.50	~
493	Q 817.11	~	658	Q 1,535.00	~



**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.**  
Auditoria Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Integración de Clientes  
Al 31 de diciembre de 2009

P.T.: DCC-1 3/3	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 11/01/10	Fecha: 15/01/10

Código	Saldo		Código	Saldo	
663	Q 4,645.14	~	828	Q 65,134.00	~
668	Q 4,937.75	~	833	Q 24,868.90	~
673	Q 7,760.00	~	838	Q 932.20	~
678	Q 2,548.00	~	843	Q 6,554.14	~
683	Q 4,375.00	~	848	Q 645.90	~
688	Q 9,962.41	~	853	Q 30,000.00	~
693	Q 12,589.12	~	858	Q 4,976.89	~
698	Q 31,689.90	~	863	Q 12,567.98	~
703	Q 8,443.20	~	868	Q 9,250.00	~
708	Q 65,134.00	~	873	Q 356.00	~
713	Q 17,913.60	~	878	Q 7,208.50	~
718	Q 10,621.25	~	883	Q 59,621.00	~
723	Q 3,180.50	~	888	Q 18,000.00	~
728	Q 2,238.76	~	893	Q 1,100.00	~
733	Q 9,750.00	~	898	Q 3,180.50	~
738	Q 11,378.86	~	903	Q 22,181.00	~
743	Q 4,106.25	~	908	Q 2,076.00	~
748	Q 12,648.14	~	913	Q 38,630.28	~
753	Q 834.78	~	918	Q 966.00	~
758	Q 10,846.33	~	923	Q 797.94	~
763	Q 62,318.54	~	928	Q 35,000.00	~
768	Q 1,450.40	~	933	Q 1,335.78	~
773	Q 2,594.00	~	938	Q 12,676.59	~
778	Q 19,655.00	~	Saldos confirmados	Q 1,962,942.80	60.31%
783	Q 796.35	~			
788	Q 33,600.00	~	Saldos no confirmados	Q 1,292,057.20	39.69%
793	Q 16,981.45	~			
798	Q 8,329.08	~	Total Clientes	Q 3,255,000.00	
803	Q 11,997.78	~			
808	Q 10,064.60	~			
813	Q 2,030.90	~			
818	Q 446.89	~			
823	Q 28,390.00	~			

^/< = Sumado

~ = Confirmado

DCC

El saldo confirmado representa el 60.31% del total de Clientes.



**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.**  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Confirmación de saldos de Clientes

P.T.: DCC-1-1	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 11/01/10	Fecha: 12/01/10

### Modelo de confirmación de saldos de clientes



Importadora y Distribuidora  
Odontológica, S. A.

Oficinas Centrales  
1ª. Av. 10-37 Zona 10  
01010- Guatemala- Ciudad, Guatemala, C. A.  
[www.importadoraydistribuidoraodontologica.com](http://www.importadoraydistribuidoraodontologica.com)  
PBX: 2360-2299

Guatemala, 11 de enero de 2010

Señor(es):  
Nombre  
Dirección

Estimado(s) señor(es):

Nuestros auditores externos M&G Asociados, están practicando el examen a nuestra cartera de clientes al 31 de diciembre de 2009. Por tal motivo les agradeceríamos comparar el saldo de su apreciable cuenta que asciende a la cantidad de Q. \_\_\_\_\_ con sus registros, anotando en la parte inferior de esta hoja su conformidad o inconformidad con el mismo, proporcionando un detalle de las diferencias si existieren.

Esta carta NO tiene por objeto solicitar el pago del saldo. Les agradecemos por anticipado su cooperación con nuestros auditores y les adjuntamos un sobre rotulado para su conveniencia en contestar.

Atentamente,

Lic. Alejandro Muñoz  
Gerente General

----- Cortar aquí -----

Guatemala, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2010

Señores  
M&G Asociados  
Ciudad

Nuestra cuenta al 31 de diciembre de 2009 con Importadora y Distribuidora Odontológica, S.A., muestra un saldo de Q. \_\_\_\_\_, el que SI ( ) NO ( ) coincide con el reportado por la empresa.

\_\_\_\_\_  
Firma responsable

\_\_\_\_\_  
Empresa

\_\_\_\_\_  
Nombre



**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Saldos confirmados de Clientes**

P.T.: DCC-1-1-1	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 18/01/10	Fecha: 22/01/10

Confirmaciones enviadas:	Cantidad		Valores		
	No.	%	Monto		%
Conforme	170	90%	Q	1,811,461.08	92.28%
Inconforme	5	3%	Q	144,062.07	7.34%
No contestadas	9	5%	Q	4,381.65	0.22%
Devueltas por correo	4	2%	Q	3,038.00	0.16%
<b>Total confirmaciones</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>	<b>Q</b>	<b>1,962,942.80</b>	<b>100%</b>



Se recibió cinco respuestas inconformes de los siguientes clientes:

Cliente	Saldo	Diferencia	
Dra. Norma Santos	Q 51,878.00	Q 10,878.00	a)
Dr. Alfredo Andrade	Q 62,318.54	Q 5,000.00	
Dr. Luis Pineda	Q 17,913.60	Q 2,500.00	b)
Dra. Irma Arreaga	Q 9,606.73	Q 1,000.00	
Dr. Boris Villega	Q 2,345.20	Q 2,345.20	
		Q 21,723.20	

- a) La Dra. Santos y el Dr. Andrade responden estar inconformes con su saldo, ya que el 14 de diciembre de 2009 le entregaron al visitador médico Luis Samayoa Q. 10,878.00 y Q. 5,000.00 respectivamente, enviando copia del papel que firmó el visitador médico de recibido.
- b) Los Drs. Pineda, Villega y Dra. Arreaga responden estar inconformes con su saldo, ya que el 17 de diciembre de 2009 le entregaron al cobrador Álvaro Ramírez Q. 2,500.00, Q. 1,000.00 y Q. 2,345.20 respectivamente, sin recibo que respalde el cobro.

Posteriormente se verificó que los valores fueron depositados en la cuenta bancaria de la empresa en el mes de enero.

De las confirmaciones no contestadas y devueltas por correo con saldos por un total de Q. 7,419.65, se les verificaron los abonos hechos, para confirmar su saldo.

= Sumado



**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Antigüedad de la cartera  
Al 31 de diciembre de 2009**

P.T.: DCC-2	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 12/01/10	Fecha: 15/01/10

Clientes	1 a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	91 a 120 días	Más de 121 días	Total clientes
Locales	Q 612,910.00	Q 602,521.00	Q 311,649.00	Q 214,692.00	Q 301,261.00	590
Departamentales	Q 363,590.00	Q 353,202.00	Q 186,989.00	Q 131,585.00	Q 176,601.00	350
Totales	Q 976,500.00	Q 955,723.00	Q 498,638.00	Q 346,277.00	Q 477,862.00	940

^      ^      ^      ^      ^      ^

30%      30%      15%      10%      15%

- a) No se cuenta con política y procedimiento documentado para fijar límites de crédito.

La empresa ofrece planes de crédito para el pago de materiales y equipo. El tipo de financiamiento depende de la relación que el cliente tenga con la empresa, la frecuencia y el volumen de compra.

- b) No existe política que promueva la pronta recuperación de la cartera.

^/ < = Sumado



M&amp;G Asociados

**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Análisis del cobro efectivo en relación  
con el vencimiento de la facturación**

P.T.: DCC-3 1/2	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 12/01/10	Fecha: 15/01/10

Cliente	Factura			Días de crédito	Vencimiento	Atributos					
	No.	Fecha	Valor			1	2	3	4	5	6
Hospital Osiel	34472	05/03/08	Q 540.00	30	05/04/08	x			✓	x	✓
Dr. Eddy Castellanos	46339	07/07/08	Q 984.12	30	07/08/08	✓	✓				
Dr. Bryan Soria	48096	01/08/08	Q 1,800.00	30	01/09/08	✓			✓	x	✓
Depósito Dental Lux	70802	03/04/09	Q 32.50	30	03/05/09	x			✓	x	✓
Dr. Vicente del Cid	71648	15/04/09	Q 62,800.00	180	15/10/09	x		✓			✓
Salud Dental	73612	05/05/09	Q 7,000.00	90	05/08/09	✓		✓			
Dra. Marlen Girón	77339	18/06/09	Q 15,000.00	180	18/12/09	✓		✓		✓	
Dra. María Anleu	77874	24/06/09	Q 1,400.00	60	24/08/09	✓			✓	x	✓
Dr. Jorge Lara	79545	10/07/09	Q 175.00	30	10/08/09	✓			✓	x	✓
Odontología Total	82553	14/08/09	Q 10,285.00	90	14/11/09	✓	✓				
Dr. Herman Mayorga	84256	08/09/09	Q 550.00	30	08/10/09	x			✓	x	✓
Dr. Juan López	85151	14/09/09	Q 11,962.50	90	14/12/09	x			✓	✓	
Dr. Hugo Soto	85341	17/09/09	Q 4,995.00	60	17/11/09	✓	✓				
Corporación Dental	85528	18/09/09	Q 17,500.00	90	18/12/09	✓		✓		✓	
Dra. Alejandra Cruz	85732	22/09/09	Q 4,500.00	30	22/10/09	✓		✓		✓	
Dr. Juan Matheu	86541	01/10/09	Q 6,500.00	60	01/12/09	✓		✓		✓	
Dra. Carolina Ortega	86659	02/10/09	Q 3,100.00	30	02/11/09	x			✓	x	
Dental del Sur	86927	05/10/09	Q 30,000.00	120	05/02/10	✓	✓			✓	
Dr. Felipe Rodríguez	87027	06/10/09	Q 8,550.00	60	06/12/09	✓			✓	✓	
Clínica Montes	88765	27/10/09	Q 534.40	30	27/11/09	✓			✓	x	✓
Dr. José Guerr	89413	06/11/09	Q 3,850.56	30	06/12/09	✓		✓			
Dr. Luis Ramírez	90216	13/11/09	Q 68.00	30	13/12/09	x			✓	x	
Centro Dental Zea	90272	13/11/09	Q 24,780.00	120	13/03/10	✓	✓			✓	
Dr. Rolando Rivera	92095	01/12/09	Q 4,495.00	60	01/02/10	✓				✓	
Dr. Francisco Porras	92525	04/12/09	Q 4,111.26	30	04/01/10	✓				✓	



**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.**  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
**Análisis del cobro efectivo en relación  
con el vencimiento de la facturación**

P.T.: DCC-3 2/2	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 12/01/10	Fecha: 15/01/10

Cliente	Factura			Días de crédito	Vencimiento	Atributos						
	No	Fecha	Valor			1	2	3	4	5	6	
Dr. Estuardo Alfaro	92695	04/12/09	Q 7,520.00	90	04/03/10	✓					✓	
Clínica Dental-total	92731	08/12/09	Q 6,500.00	60	08/02/10	✓					✓	
Dr. Carlos Rodas	93261	11/12/09	Q 134.40	30	11/01/10	x					✓	
Lab. Dental Nova	93932	18/12/09	Q 5,500.00	30	18/01/10	✓					✓	
Dr. Romeo Gálvez	94081	21/12/09	Q 28,390.00	120	21/04/10	✓					✓	

**Atributos:**

1. Autorizado por el jefe de crédito y cobro.  
Evaluación del pago total y/o abonos
2. Oportuno: Cobro puntual.
3. Atrasado: Cobro pasado la fecha de vencimiento.
4. No pagado.
5. Se considera válida la factura para su cobro.
6. Se le han autorizado más ventas con saldos vencidos.

- ✓ Cumple atributo  
x No cumple atributo

**CONCLUSIÓN:**

Se comprobó que la recuperación de la cartera no se efectúa dentro de los plazos establecidos y que el jefe de crédito y cobro, no ejerce un control efectivo sobre la autorización de ventas al crédito, ya que en ocasiones han sido autorizadas por los vendedores o visitantes médicos. Se estableció que la empresa cuenta con clientes que presentan saldos vencidos, a los cuales se les han autorizado más ventas.

La empresa considera incobrable aquellos saldos que tienen una antigüedad mayor de dos años.



**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Corte de recibos de caja**

P.T.: DCC-4	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 13/01/10	Fecha: 15/01/10

Forma	Último utilizado	Fecha uso	Siguiente utilizado	Fecha uso
Recibos de caja	94167	30/12/09	94168	05/01/10

Los talonarios de recibos de caja utilizados y por utilizar están en poder del jefe de crédito y cobro, a quien se le devolvieron después de verificar las numeraciones.





**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.**  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Suficiencia Operatoria

P.T.: DCC-5	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 13/01/10	Fecha: 15/01/10

Cliente	Factura			No. de recibo	Atributos				
	No.	Fecha	Valor		1	2	3	4	5
Dr. Víctor Prera	87839	16/10/09	Q 3,913.55	93703	✓	x	✓	✓	✓
Dr. Luis González	77329	18/06/09	Q 2,500.00	92962	✓	✓	✓	x	✓
Grupo Dent	88774	27/10/09	Q 1,633.73	93781	✓	✓	✓	x	x
Dr. Héctor Pereira	91365	24/11/09	Q 6,209.10	93971	✓	✓	✓	✓	✓
Lab. Sariza	90328	13/11/09	Q 1,032.42	93872	✓	✓	✓	x	x
Dr. Daniel Valle	85527	18/09/09	Q 4,375.00	93546	✓	x	✓	✓	✓
Dra. Ileana Larios	87197	08/10/09	Q 7,750.00	93654	✓	✓	✓	✓	✓
Dr. Jorge Lemus	88719	23/10/09	Q 1,203.30	93778	x	✓	✓	x	x
Depósito Waly	50419	23/04/09	Q 4,106.25	92597	✓	✓	✓	✓	✓
Dra. Gabriela Lima	88498	23/10/09	Q 3,500.00	93775	✓	✓	✓	✓	✓
Dr. Eduardo Gómez	91299	20/11/09	Q 1,027.56	93941	✓	✓	✓	x	x
Dental Estudio	86257	29/09/09	Q 4,240.00	93599	✓	✓	✓	✓	✓
Dr. Emilio Veliz	85377	19/05/09	Q 3,800.00	92764	✓	✓	✓	✓	✓
Lab. Catalán	76915	12/06/09	Q 3,375.00	92925	✓	x	✓	✓	✓
Dr. Gary Mendoza	90490	13/11/09	Q 7,579.50	93879	✓	✓	✓	✓	✓
Dra. Nancy Martínez	81162	24/07/09	Q 5,151.00	93184	✓	✓	✓	✓	✓
Medidental	81761	03/08/09	Q 5,590.00	93211	✓	✓	✓	✓	✓
Dra. Astrid Arana	87066	06/10/09	Q 1,708.64	93631	✓	x	✓	x	x
Dr. José Orozco	88213	21/10/09	Q 2,882.50	93758	✓	✓	✓	x	✓
Dental Innovación	90905	25/11/09	Q 978.00	93980	x	✓	✓	x	x

✓ Cumple atributo

x No cumple atributo

**Atributos:**

1. Se depositó el cobro íntegramente.
2. El recibo de caja se encuentra libre de borrones y tachones.
3. Se operó el recibo de caja correctamente.
4. Se llevó a cabo la gestión de cobro.
5. Está firmado de recibida la factura por el cliente.

a) Se observó que 2 de los 20 recibos de caja seleccionados no fueron depositados íntegramente.



**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Documentación de los créditos  
otorgados**

P.T.: DCC-6	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 18/01/10	Fecha: 22/01/10

Cliente	Atributos							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Dr. Daniel Duarte	x	x	x	x		x	x	✓
Lab. Dental Sercom	x	x	x	x	x	x	x	x
Técnica, S. A.	x	x	x	x	x	x	x	✓
Dr. Ramiro Hurtarte	x	x	x	x		x	x	x
Odontología Total, S. A.	✓	✓	x	x	x	x	x	✓
Centro de Especialidades	x	x	x	x	x	x	x	x
Lab. Odontológico, S. A.	x	x	x	x	x	x	x	x
Dr. Francisco Solís	✓	x	x	x		x	x	x
Centro de Endodoncia, S. A.	x	x	x	x	x	x	x	✓
Innovación Dental, S. A.	x	x	x	x	x	x	x	x
Dr. Gustavo Andrade	x	x	x	x		x	x	✓
Dra. Carmen Vicente	x	x	x	x		x	x	x
Centro Dental Zea	✓	✓	x	x	x	x	x	✓
Corporación Dental, S. A.	x	x	x	x	x	x	x	x
Dra. Lucía Colina	x	x	x	x		x	x	x
Clínica Dental Sol	✓	✓	x	x	x	x	x	✓
Clínica Figueroa, S. A.	✓	x	x	x	x	x	x	✓
Dr. Luis García	x	x	x	x		x	x	x
Dr. Pedro Cabrera	✓	x	x	x		x	x	x
Dr. Alfredo Ponce	x	x	x	x		x	x	✓

**Atributos:**

1. Existe solicitud de crédito con la información general del cliente.
2. Se realizó la confirmación de referencias comerciales con empresas o personas individuales.
3. Existe fotocopia del documento de identificación personal del cliente.
4. Existe fotocopia de la patente de comercio de empresa.
5. Existe fotocopia de la patente de comercio de sociedad.
6. Existe fotocopia de la inscripción en la SAT.
7. Se incluyen informes de tipo financiero (estados financieros, estados de cuenta)
8. Se incluye el documento en donde se indica la autorización del crédito, el monto, las condiciones del mismo y los funcionarios responsables de la aprobación.

- ✓ Cumple atributo  
x No cumple atributo

**CONCLUSIÓN:**

La empresa no cuenta con expedientes de las cuentas de crédito.



IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Arqueo de documentos que amparan el  
derecho de cobro

P.T.: DCC-7	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 19/01/10	Fecha: 22/01/10

**Encargado:** Guillermo Hernández

**Puesto:** Jefe de crédito y cobro

**Hora:** 07:15 horas

**Fecha:** 19/01/10

Facturas	1,689
Contraseñas	<u>159</u>
Sub-total documentos	1,848
Facturas no encontradas	<u>10</u>
Total documentos	<u>1,858</u>

^

Se procede a devolver al señor Guillermo Hernández los documentos arqueados en su presencia.

*Ligia Mejía*  
Auditora

*Guillermo Hernández*  
Encargado

**Observación:** Al practicar el arqueo de facturas y contraseñas pendientes de cobro, se estableció la falta de 10 facturas; el jefe de crédito y cobro explicó que se debía a que las había enviado con el visitador médico para su cobro, sin que exista ningún documento que respalde el envío de dichos documentos. También se estableció la existencia de cheques rechazados emitidos por parte de los clientes.

^/ < = Sumado



**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Cheques rechazados**

P.T.: DCC-8	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 19/01/10	Fecha: 22/01/10

No.	Banco	Cliente	Valor	Motivo	Fecha rechazo
» 997000951	Agromercantil	Dr. Santiago de León	Q 8,800.00	Sin fondos	27/09/09
» 35805723	Agromercantil	Dra. Mónica Mendizábal	Q 2,116.31	Sin fondos	15/10/09
» 686	Banrural	Ortodent, S. A.	Q 655.00	Sin fondos	10/11/09
» 6501245	Industrial	Dr. William López	Q 1,568.00	Sin fondos	20/11/09
» 110260	Cuscatlán	Servicio Clínico Dental, S. A.	Q 730.00	Sin fondos	18/12/09
» 4979911	Reformador	Dra. Corina Bonilla	Q 182.85	Sin fondos	23/12/09
» 126	BAC	Lab. Dental San Antonio	Q 94.52	Sin fondos	29/12/09
» 76271620	G&T	Clínica Dental La Villa	Q 240.00	Sin fondos	30/12/09
			<b>Q 14,386.68</b>		

**Observación:** La gestión de cobro de los cheques rechazados la realizan los vendedores o visitadores médicos que hicieron la venta original. Al revisar el tiempo para su recuperación, se detectó que el cobro no se realiza prontamente.

» = Cheque examinado.



M&amp;G Asociados

IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA  
ODONTOLÓGICA, S. A.  
Auditoría Administrativa  
Departamento de Crédito y Cobro  
Marcas de Auditoría

P.T.: MA	
Hecho por: LEMP	Revisado por: FAMF
Fecha: 19/01/10	Fecha: 22/01/10

Marca de Auditoría	Descripción
^/ <	Sumado
~	Confirmado
»	Cheque examinado



M&G Asociados

## **INFORME DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE**

Señores

Consejo de Administración

IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA ODONTOLÓGICA, S. A.

De acuerdo a nuestra propuesta de servicios profesionales, efectuamos una auditoría administrativa en el departamento de crédito y cobro de la empresa, para determinar:

El grado de productividad y eficiencia en los procesos, sistemas y actividades, cumplimiento y eficacia de las políticas y procedimientos, coherencia de las acciones de trabajo con relación a los objetivos y metas, así como una evaluación de los controles internos administrativos.

Esta revisión se efectuó sobre aspectos administrativos y de control durante el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2009.

Nuestro examen se enfocó a revisar las funciones específicas de crédito y cobro y no incluye ni pretende informar acerca de alcances de tipo financiero ni de otro órgano administrativo distinto a este departamento.

Los aspectos evaluados fueron planes y objetivos, políticas, procedimientos, regulaciones normativas, controles internos y seguridad.

Para el efecto se cubrió el plan de trabajo de auditoría administrativa, aplicando todos los procedimientos de auditoría considerados necesarios a las circunstancias, de acuerdo a la metodología de esta auditoría especial.



M&G Asociados

En nuestra opinión, la gestión del departamento de crédito y cobro es insatisfactoria, estableciendo situaciones que pueden afectar la buena marcha de la empresa, las que se presentan como hallazgos en los resultados de la auditoría administrativa y se incluyen recomendaciones, con el fin de que sean adoptadas y puestas en marcha bajo nuestra supervisión, para mejorar las condiciones operativas actuales y lograr mayor eficiencia y seguridad en las funciones que se realizan en esta unidad administrativa.

Hemos discutido estas recomendaciones con el personal apropiado y es de nuestro entender que algunas de ellas ya han sido adoptadas y se están implementando nuevos procedimientos.

Agradecemos la colaboración del personal de la empresa en la realización de la auditoría administrativa y estamos a la disposición para ampliar o aclarar el contenido del presente informe.

Atentamente,

**Lic. Jaime Mansilla**

**M&G Asociados**

**Audidores independientes**

Guatemala, 02 de febrero de 2010



M&G Asociados

**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA ODONTOLÓGICA, S. A.  
RESULTADO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
PRACTICADA AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRO  
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**

---

Como resultado de la revisión se pudo observar que la administración del departamento de crédito y cobro no ejerce un adecuado control sobre la concesión de créditos, período de cobranza y cobro efectivo de la cartera de clientes.

La falta de una política de crédito y cobro definida, incide en la falta de oportunidad de la recuperación de los saldos, afectando directamente la liquidez de la empresa, ya que los saldos de cartera dejan de ser de inmediata exigibilidad y se convierten en cuentas por cobrar a largo plazo.

La incidencia que esta situación tiene ante los propietarios es bastante grave, pues la falta de capacidad de pago de las obligaciones inmediatas obliga a obtener préstamos bancarios, con el correspondiente incremento del gasto financiero.

Se corre el riesgo que la cartera de clientes se llene de clientes morosos o considerados mala paga o hasta incobrables, que debilite la liquidez de la empresa.

La falta de un departamento de crédito y cobro efectivo que evalúe la capacidad de pago y honorabilidad del cliente, ocasiona entre otros efectos:





- a) Se financia las operaciones del cliente, disminuyendo el capital de la empresa.
- b) Convierte el saldo de clientes en moroso, manteniendo alta la reserva para cuentas incobrables.
- c) Desgasta al personal del departamento, al efectuar el proceso de cobranza.
- d) Se incurre en gastos de honorarios para efectuar el cobro por la vía judicial.

Durante la revisión se detectó algunas deficiencias, las cuales se presentan a continuación:

### **Hallazgo uno**

#### **Falta de segregación de funciones entre el proceso de autorización de créditos y cobro de la cartera de clientes**

Se comprobó que una persona es la encargada de la autorización de créditos y la gestión de cobro, de modo que no existe independencia en la aprobación de la concesión del crédito, investigación crediticia a los clientes, archivo de los expedientes de las cuentas de crédito, custodia de las facturas y contraseñas pendientes de cobro y el trámite de cobranza.

Al tener la potestad un solo funcionario se corre el riesgo de la alteración de las cifras de la cartera de clientes, ocultar situaciones fraudulentas, ocultar hechos o errores sobre saldos de clientes y existe posibilidad de malversación de fondos.



M&G Asociados

## **Recomendación**

Se sugiere a la entidad reorganizar las funciones de crédito y cobro, asignar a una sola persona para que se encargue de la autorización de créditos y otra persona para la gestión de cobro, de modo que exista independencia en los procesos, a fin de evitar posible alteración de información y hechos fraudulentos. (ver Anexo I y II)

## **Hallazgo dos**

### **No se cuenta con política y procedimiento documentado para fijar límites de crédito**

Se determinó que la entidad no cuenta con políticas y procedimientos documentados, para fijar límites de crédito, como por ejemplo un período de crédito de 30, 60 y 90 días; estas se han manejado a lo largo de la historia de la entidad de acuerdo con la relación que el cliente tenga con la empresa, la frecuencia y volumen de compra; las instrucciones se giran de forma verbal, las mismas no se encuentran plasmadas en algún documento por escrito.

## **Recomendación**

Establecer políticas y procedimientos específicos por escrito, para fijar los límites de crédito basado en investigaciones crediticias a los clientes, que garanticen y aseguren su solvencia y liquidez.

La recomendación constituye una sana práctica comercial en el medio, con la cual se reducen los riesgos de incobrabilidad.



M&amp;G Asociados

### **Hallazgo tres**

#### **Existen clientes con saldos vencidos a quienes se les continúa autorizando más ventas al crédito**

En la revisión se estableció que los siguientes clientes presentan saldos vencidos y se les continúa autorizando más ventas al crédito:

Cliente	Factura		
	No	Fecha	Valor
Hospital Osiel	34472	05/03/08	Q 540.00
Dr. Bryan Soria	48096	01/08/08	Q 1,800.00
Depósito Dental Lux	70802	03/04/09	Q 32.50
Dr. Vicente del Cid	71648	15/04/09	Q 62,800.00
Dra. María Anleu	77874	24/06/09	Q 1,400.00
Dr. Jorge Lara	79545	10/07/09	Q 175.00
Dr. Herman Mayorga	84256	08/09/09	Q 550.00
Clínica Montes	88765	27/10/09	Q 534.40
			Q 67,831.90

Los clientes cancelan sus facturas hasta con dos y tres meses de morosidad; sin embargo, se les continúa autorizando más ventas al crédito y no se cobra ningún interés por el tiempo que permanecen dichos documentos en morosidad.

#### **Recomendación**

Que se implemente una norma que sancione al jefe de crédito y cobro cuando autorice más ventas a clientes con saldos vencidos y que contemple el cobro de un



M&G Asociaçoes

interés del 2% mensual, por saldos morosos, con el objeto de obligar a los clientes que cancelen sus saldos en el plazo establecido.

### **Hallazgo cuatro**

#### **No existe política que promueva la pronta recuperación de la cartera**

En el análisis de la antigüedad de la cartera, se estableció con el jefe de crédito y cobro que no se cuenta con políticas que promuevan la pronta recuperación de la cartera.

### **Recomendación**

Establecer políticas de descuentos por pronto pago que significarán para el cliente un beneficio adicional cuando sea pagada la cuenta dentro de un período específico, por consiguiente el porcentaje del mismo debe ser lo suficientemente atractivo para que el cliente se muestre interesado en la pronta cancelación de su deuda.

### **Hallazgo cinco**

#### **Créditos autorizados por los vendedores o visitantes médicos**

Los pedidos por ventas al crédito únicamente deben ser autorizados por el jefe de crédito y cobro. Sin embargo, en el examen se encontraron pedidos autorizados por los vendedores o visitantes médicos por un monto de Q. 79,187.40. (ver P.T.: DCC-3, atributo 1).



M&G Asociados

### **Recomendación**

Que el jefe de crédito y cobro establezca un estricto control en las actividades de su personal y dé instrucciones por escrito que únicamente él está autorizado para firmar los pedidos por ventas al crédito, con el objeto de tener un mejor control en este procedimiento.

### **Hallazgo seis**

#### **No se realizan confirmaciones de saldos de clientes periódicamente**

La empresa no tiene la práctica de enviar estados de cuenta periódicamente a los clientes para realizar confirmaciones de saldo, por lo que se detectó que en los saldos pendientes de cobro, se presentan diferencias entre los registros de la empresa y los del cliente.

### **Recomendación**

Enviar mensualmente estados de cuenta a los clientes por parte de un empleado independiente de las funciones de crédito y cobro, lo que permitirá a la gerencia ejercer un control independiente sobre el departamento de crédito y cobro y se contará con registros actualizados y depurados, una vez sean investigadas y ajustadas las diferencias que pudieran ser reportadas por los clientes.



### **Hallazgo siete**

#### **No se cuenta con expedientes de las cuentas de crédito**

Se observó que la empresa no cuenta con la documentación necesaria que respalde los créditos otorgados.

#### **Recomendación**

Es necesario que todos los créditos otorgados cuenten con la documentación necesaria que sirva de respaldo adecuado de la decisión tomada. También es importante que todas las solicitudes sean archivadas, ya sea para evitar que un crédito denegado pueda ser objeto de una nueva solicitud, así como para poseer información de los nuevos clientes si el crédito es aprobado.

### **Hallazgo ocho**

#### **En ocasiones no se extiende a los clientes el recibo de caja por el pago que realizan**

Durante la revisión se detectó que algunos clientes realizan pagos sin que el cobrador o visitador médico les extienda el recibo de caja correspondiente al cobro realizado, por un total de Q. 21,723.20 (ver P.T.: DCC-1-1-1); lo cual crea aparente incumplimiento en pagos y provoca que exista el riesgo que el cobrador o visitador médico, se quede con el efectivo y no sea reportado a la empresa, produciendo un robo o alteración del valor del cobro en el recibo de caja, en perjuicio de la empresa.



El total se verificó posteriormente y fue depositado en la cuenta bancaria de la empresa en el mes de enero.

### **Recomendación**

Que se implemente una norma que sancione al cobrador o visitador médico cuando no extienda recibo de caja a los clientes. También se debe notificar al cliente que el recibo de caja será el único comprobante que respalde el pago realizado.

El jefe de crédito y cobro debe realizar arqueos periódicos de recibos de caja, facturas originales y contraseñas pendientes de cobro, entregados a los cobradores y visitadores médicos, y así evitar que se presenten aparentes incumplimientos en pagos, el riesgo de robo y alteraciones en el valor del cobro en el recibo de caja.

### **Hallazgo nueve**

#### **No se cuenta con un control apropiado de los ingresos**

En la revisión se observó que 2 de los 20 recibos de caja por cobro de clientes seleccionados, no fueron depositados íntegramente por el cobrador, quien utilizó el efectivo para reparación de una llanta de la motocicleta de la empresa sin la autorización de la gerencia.



M&G Asociados

### **Recomendación**

Establecer un control encaminado a lograr que el efectivo proveniente del cobro permanezca el menor tiempo posible en poder de los cobradores y visitadores médicos, para evitar el uso inadecuado y sin autorización de los fondos de la empresa. Se sugiere a la empresa que se realicen cortes de caja dos veces al día al cobrador y el efectivo sea depositado inmediatamente en la cuenta bancaria.

### **Hallazgo diez**

#### **Falta de facturas originales que se encuentran pendientes de cobro**

Se practicó arqueo de facturas y contraseñas pendientes de cobro al jefe de crédito y cobro, estableciendo una diferencia en facturas de menos, sin que exista ningún documento que respalde la entrega de dichos documentos para su cobro y puedan deducirse responsabilidades en caso de pérdida o extravío.

### **Recomendación**

Realizar arqueo periódico del 100% de facturas originales y contraseñas pendientes de cobro al jefe de crédito y cobro, y que el gerente general le gire instrucciones por escrito de la obligatoriedad que los cobradores y visitadores médicos firmen la relación de facturas o contraseñas que se les entregan.





### **Hallazgo once**

#### **Existencia de cheques rechazados emitidos por los clientes sin gestión efectiva de cobro**

En la revisión se observó la existencia de cheques rechazados por un monto de Q. 14,386.68 (ver P.T.: DCC-8); se detectó que la gestión de cobro la realizan los vendedores o visitadores médicos que hicieron la venta original, cada uno de ellos recupera el cheque rechazado de acuerdo a los clientes que tenga bajo su responsabilidad. Al revisar el tiempo para su recuperación, el cobro no se hace prontamente efectivo.

Este atraso de recuperación del efectivo, se da por que los vendedores o visitadores médicos se dedican a realizar más ventas por las que ganan comisión, restándole importancia a la recuperación de los cheques rechazados.

#### **Recomendación**

Asignar a una sola persona para que haga la gestión de cobro de cheques rechazados, definiendo estrategias a corto plazo para la recuperación del efectivo.



M&G Asociados

## **Hallazgo doce**

### **Comisiones sobre ventas**

La empresa tiene la política del pago de comisiones sobre ventas, por lo que a los vendedores y visitadores médicos no les interesa la capacidad de pago del cliente sino el monto de la venta, esto conlleva que la cartera se vuelva morosa y sea necesario crearle reservas que inciden en perder disponibilidades e incurrir en el gasto de comisiones y disminuir utilidades.

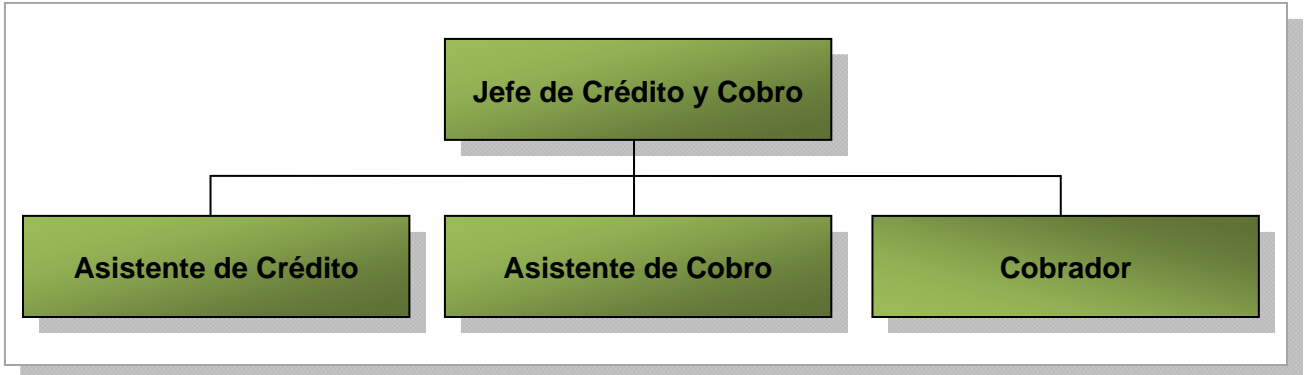
### **Recomendación**

Establecer la política del pago de comisiones sobre cobro y no sobre ventas.



## ANEXO I

### IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA ODONTOLÓGICA, S. A. ORGANIGRAMA SUGERIDO DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRO



**Fuente:** Elaboración propia

<b>Puesto:</b>	Jefe de Crédito y Cobro
<b>Responsabilidades:</b>	Encargado de velar por el adecuado funcionamiento del departamento de crédito y cobro. Responsable de la supervisión de los asistentes. Responsable de la emisión de reportes a Gerencia General.
<b>Funciones:</b>	Encargado de la autorización de los créditos otorgados a clientes previo análisis. Programar, planear y poner en marcha los cobros a clientes. Mantener informada a la Gerencia General sobre la situación de clientes. Solucionar problemas con clientes en relación a los créditos. Acceder a realizar cambios en las bases de datos de clientes, por ejemplo cambios de dirección, razón social, ampliación de crédito. Dar seguimiento a clientes morosos de los que se consideran incobrables. Responsable de la revisión de la información que preparan sus asistentes.



M&amp;G Asociados

<b>Puesto:</b>	Asistente de Crédito
<b>Responsabilidades:</b>	Encargado procesar la información que le sea requerida por el Jefe de Crédito y Cobro.
<b>Funciones:</b>	<p>Ingresar nuevos clientes al sistema de cartera mediante los expedientes aprobados por el Jefe de Crédito y Cobro.</p> <p>Recibir llamadas de clientes y atender directamente inconformidades o resolver consultas a los mismos.</p> <p>Acceder a realizar modificación a la base de datos de clientes previa autorización del Jefe de Crédito y Cobro.</p> <p>Recibir del departamento de caja el reporte de ingresos y apoyo al Asistente de Cobro para la aplicación de abonos en el sistema.</p>

<b>Puesto:</b>	Asistente de Cobro
<b>Responsabilidades:</b>	Encargado de la elaboración de conciliación de saldos y de reportar al Jefe de Crédito y Cobro.
<b>Funciones:</b>	<p>Encargado de llevar el control de los cobros diarios y de realizar los cortes a cobradores.</p> <p>Ingresar y procesar la cobranza de clientes en el sistema mediante la documentación de soporte (recibos de caja).</p> <p>Responsable del seguimiento de cobro a clientes, a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos, cartas.</p> <p>Planeación de la ruta de cobro de los cobradores.</p> <p>Mensualmente emitir un reporte al Jefe de Crédito y Cobro sobre la situación de clientes.</p>

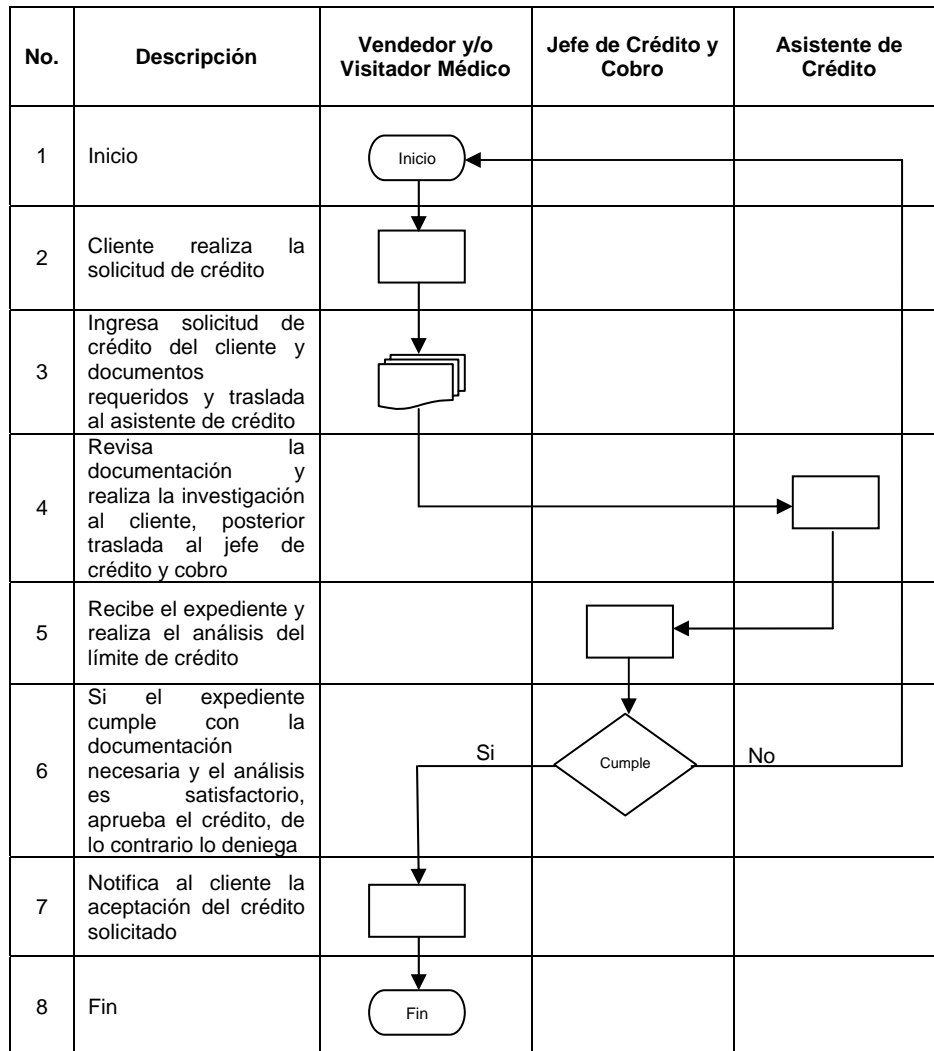
<b>Puesto:</b>	Cobrador
<b>Responsabilidades:</b>	<p>Seguir el plan de trabajo que le traslade el Asistente de Cobro, para la ruta del cobro.</p> <p>Encargado y responsable de la custodia de los recibos y del efectivo que maneje.</p>



**ANEXO II**

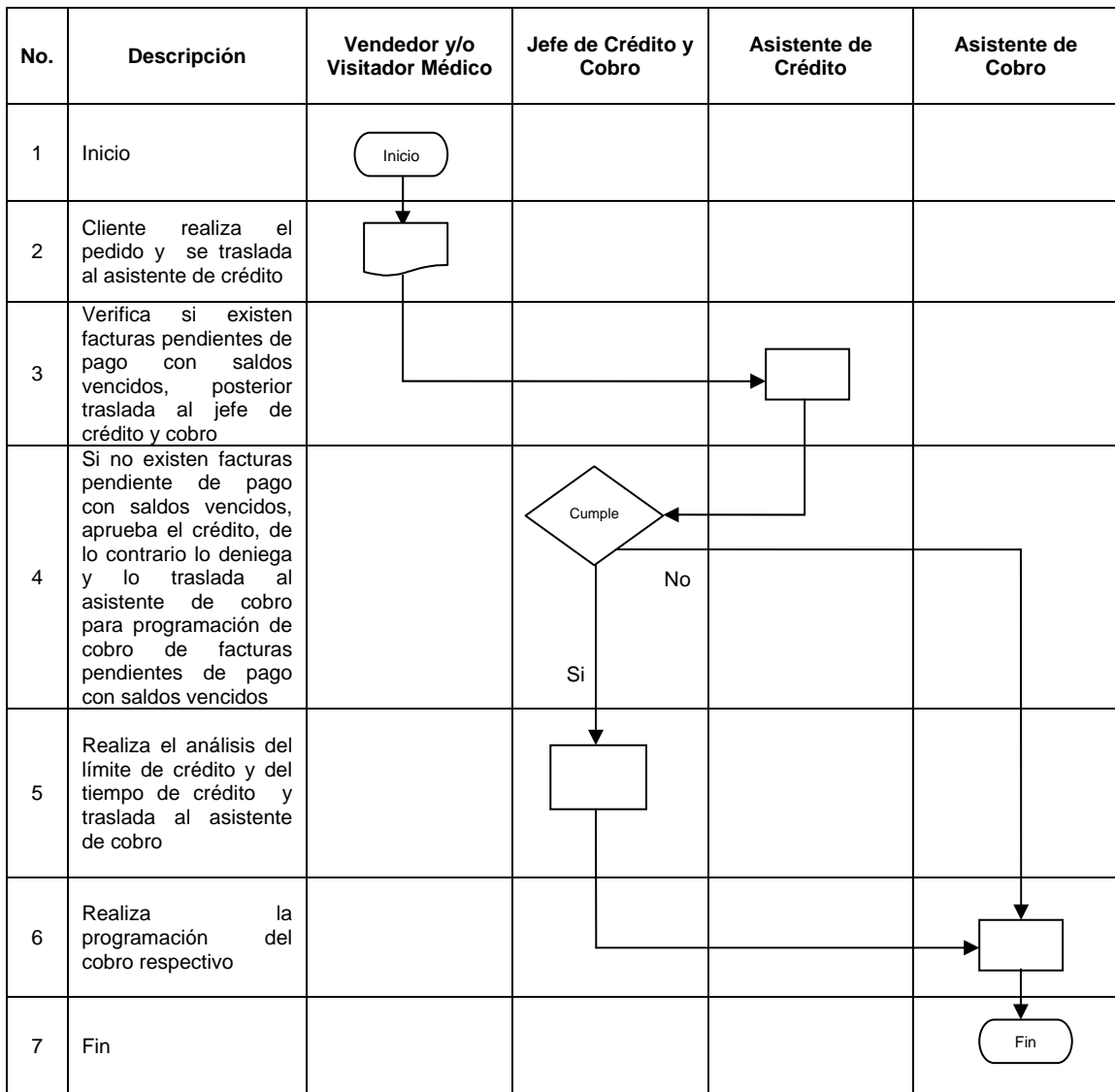
**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA ODONTOLÓGICA, S. A.**

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO A CLIENTE  
NUEVOS**












## FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO A CLIENTE ANTIGUOS





M&G Asociados

### FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COBRO

No.	Descripción	Jefe de Crédito y Cobro	Asistente de Cobro	Cobrador
1	Inicio			
2	Realiza programación de cobros de acuerdo al vencimiento, traslada al asistente de cobro			
3	Elabora planeación de la ruta de cobro de los cobradores y traslada a los cobradores			
4	Efectúa los cobros asignados y extiende el recibo de caja			
5	Concilia los cobros realizados con copia del recibo de caja, así como las facturas que quedaron pendientes y traslada al asistente de cobro			
6	Recibe el efectivo, cheques o boletas de depósito con su respectivo recibo de caja; realiza el depósito en el banco e ingresa la información al sistema, actualizando la cuenta.			
7	Fin			

## CONCLUSIONES

- 1) El departamento de crédito y cobro es una unidad administrativa clave dentro una empresa distribuidora de productos odontológicos, ya que es el responsable de administrar y controlar la cartera de clientes para garantizar una adecuada y oportuna captación de recursos, manteniendo un nivel apropiado de liquidez para cumplir con el pago de las obligaciones inmediatas.
- 2) La actividad crediticia en una empresa distribuidora de productos odontológicos impone además de la recuperación de la cartera de clientes, el control de los riesgos antes de ofrecer el crédito, para garantizar que se reduzca al mínimo el adquirir cuentas de difícil cobranza que puedan afectar significativamente su funcionamiento.
- 3) Las deficiencias o debilidades en la gestión del departamento de crédito y cobro de una empresa distribuidora de productos odontológicos, es el resultado de la falta de políticas de crédito y cobro funcionales, así como de un efectivo sistema de control, que repercute en la toma equivocada de decisiones, en la concesión de créditos y en el cobro de las cuentas.
- 4) Realizar una auditoría administrativa al departamento de crédito y cobro de una empresa distribuidora de productos odontológicos por un Contador Público y Auditor, tiene como resultado detectar los problemas que dificultan su desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa, encontrar las causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.



## RECOMENDACIONES

- 1) Que la gerencia de la empresa distribuidora de productos odontológicos, ejerza un control preventivo, en el que deba vigilar que las actividades y operaciones del departamento de crédito y cobro se ejecuten con transparencia, en apego a disposiciones reglamentarias y procedimientos administrativos establecidos por el consejo de administración, con el fin de aumentar la confiabilidad sobre el control interno; por lo tanto debe preocuparse por el adecuado funcionamiento de los controles e involucrar a todo el personal del departamento en el logro de los objetivos y metas a los cuales se pretenden llegar.
- 2) Que el departamento de crédito y cobro de la empresa distribuidora de productos odontológicos posea un efectivo sistema de control interno, que contribuya a minimizar el riesgo de adquirir y conservar cuentas de difícil cobranza. Lo que involucra la aplicación de controles sobre la cartera crediticia para establecer si se mantiene dentro de las políticas y los límites autorizados.
- 3) Que la administración de la empresa distribuidora de productos odontológicos, para el logro de sus objetivos, documente las políticas y procedimientos del departamento de crédito y cobro de forma apropiada y se comuniquen en forma oportuna al personal, para facilitar que se determine el otorgamiento de un crédito, por cuánto se debe de conceder, el plazo y las condiciones de pago; y que el cobro se realice en las fechas apropiadas.
- 4) Que el Consejo de Administración tome en cuenta las recomendaciones realizadas en los resultados de la auditoría administrativa, a fin de que el departamento de crédito y cobro logre una administración eficaz y eficiente que mejore las condiciones operativas actuales y logre mayor eficiencia y seguridad en las funciones que realiza.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) Benavides Pañeda, Raymundo Javier. Administración. México: McGraw-Hill, 2004. 354 p.
- 2) Cáceres, Eduardo. Historia de la Odontología. Guatemala: Tipografía Nacional, 1938. 315 p.
- 3) Comité de Prácticas Internacionales de Auditoría. Normas Internacionales de Auditoría. Novena Edición. 2007. 1120 p.
- 4) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Administración de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Resumen Ejecutivo. Marco /Traducido por Pricewaterhouse Coopers, Colombia. Estados Unidos: Diciembre 2005. 135 p.
- 5) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Administración de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación /Traducido por Pricewaterhouse Coopers, Colombia. Estados Unidos: Diciembre 2005. 113 p.
- 6) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Control Interno de la Información Financiera - Guía para "Pequeñas" Empresas Cotizadas /Traducido por Instituto de Auditores Internos de España. España: 2006. 206 p.
- 7) Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70 y sus reformas.
- 8) Ettinger, Richard P. y Golieb David E. Crédito y cobranzas. México: CECSA, 2003. 460 p.

- 9) Franklin F., Enrique Benjamín. Auditoría administrativa, Gestión estratégica del cambio. México: Pearson Educación, 2004. 572 p.
- 10) Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. Guías de Auditoría Interna No. 7. Guatemala: 1997. 29 p.
- 11) International Federation of Accountants - IFAC -. Normas Internacionales de Auditoría/ Traducido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Edición 2007. 1120 p.
- 12) Montaña, Agustín. Administración de la cobranza - programación y control - . México: Trillas, 2008. 142 p.
- 13) Muñoz Razo, Carlos. Auditoría en sistemas computacionales. México: Pearson Educación, 2006. 816 p.
- 14) Paz Álvarez, Roberto. Teoría elemental del derecho mercantil guatemalteco. III parte. Las cosas mercantiles. Guatemala: 2005. 169 p.
- 15) Reyes Donis, José Luis. Estadística I. Guatemala: 2006. 254 p.
- 16) Rodríguez Valencia, Joaquín. Sinopsis de auditoría administrativa. Octava edición. México: Trillas, 2003. 348 p.
- 17) Thierauf, Robert J. Auditoría administrativa con cuestionarios de trabajo. /Traducido por Gerardo Dávila R. México: Limusa, 2004. 275 p.
- 18) Wainstein, Mario. Auditoría temas seleccionados. Argentina: Ediciones Macchi, 2008. 460 p.
- 19) Whittington, O. Ray. Auditoría un enfoque integral. /Traducido por Gladys Arango Medina. Colombia: McGraw-Hill, 2008. 654 p.