

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y  
COBROS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS”**

TESIS

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

ANA LUCÍA PIRIR ELVIRA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2011

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

<b>Decano</b>	Lic. José Rolando Secaida Morales
<b>Secretario</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>Vocal I</b>	Lic. M.Sc. Albaro Joel Girón Barahona
<b>Vocal II</b>	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
<b>Vocal III</b>	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
<b>Vocal IV</b>	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
<b>Vocal V</b>	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 del Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis del Numeral 6.8, del punto SEXTO del Acta 27-2006, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de agosto de 2006.

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

Presidente:	Lic. Esperanza Roldán de Morales.
Secretario:	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulín.
Examinador:	Lic. Jorge Luis Monzón Rodríguez.

Guatemala, 25 de Noviembre de 2010

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

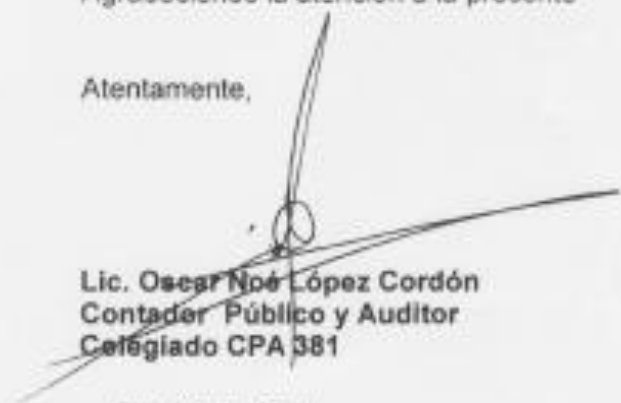
Señor Decano:

De conformidad con la designación que fue otorgada para asesorar a la estudiante **Ana Lucía Pírr Elvira**, con carne estudiantil No. 2001-14644, durante la elaboración de la tesis titulada: **"AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS"**; con relación a lo anterior atentamente expongo:

- a) En su trabajo, desarrolla el tema de una manera clara y ordenada. Éste contiene el resultado de aplicaciones de técnicas de auditoría, describiendo aspectos importantes que deben ser tomados en cuenta cuando se realiza un trabajo de esta índole.
- b) En atención a lo anterior, considero que el trabajo de tesis presentado, reúne las condiciones académicas necesarias, para ser discutido en su Examen Privado de Tesis, previo a optar al Título de Contadora Pública y Auditora, en el grado de Licenciada.

Agradeciendo la atención a la presente

Atentamente,



Lic. Oscar Noé López Cerdón  
Contador Público y Auditor  
Colegiado CPA 381

Oscar Noé López Cerdón  
Contador Público y Auditor  
Colegiado CPA 381



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "54"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, GUATEMALA,  
VEINTINUEVE DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 23-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de septiembre de 2011, se conoció el Acta AUDITORIA 139-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 25 de julio de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANA LUCÍA PIRIR ELVIRA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

*M-1*  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



*[Firma manuscrita]*  
LIC. JOSE ROBERTO SEPULVEDA MORALES  
DECANO

Smp.



*Ingrid*

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS TODO PODEROSO**

Fuente de Vida, Amor y Fortaleza.

### **A MIS PADRES**

Roena Elvira Soto  
y Erwin Rubén Pirir Barrios, por su  
apoyo incondicional

### **A MI ESPOSO**

Alberto Ronaldo Archila Tinti, por el  
amor y apoyo brindado.

### **A MIS HERMANOS**

Byron, Mónica y Hugo, por su cariño y  
apoyo.

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

Lic. Oscar Noé López Cordón  
Por su apoyo incondicional.

### **A MI SUPERVISOR DE TESIS**

Lic. Francisco Israel Ayala Morales  
Por su asesoría y apoyo incondicional.

### **A MIS AMIGAS**

Por su amistad, compañerismo y gratos  
momentos compartidos.

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

Universidad de San Carlos de  
Guatemala. Alma Mater forjadora de  
profesionales útiles a la sociedad.

## ÍNDICE

### DESCRIPCIÓN

### No. PÁGINA

#### **CAPÍTULO I**

##### **GENERALIDADES DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS**

1.1 Definición de empresa	1
1.2 Formas de constitución de las empresas	2
1.3 Clasificación de las empresas	3
1.4 Antecedentes	7
1.5 Estructura organizacional	8
1.6 Marco Legal	10
1.6.1 Constitución Política de la República de Guatemala	10
1.6.2 Código de Comercio (Decreto 2-70 y sus reformas)	10
1.6.3 Código de Trabajo (Decreto No. 1441 y sus reformas)	11
1.6.4 Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo (Decreto 76-78)	11
1.6.5 Ley de Bonificación Anual para empleados del sector privado y público	11
1.6.6 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Decreto 295)	11
1.6.7 Código Tributario (Decreto 6-91 y sus reformas)	12
1.6.7.1 Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto No. 26-92 y sus reformas)	12
1.6.7.2 Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto No. 27-92 y sus reformas)	12
1.6.7.3 Ley del Impuesto de Solidaridad. (Decreto 73-2008)	13
1.6.7.4 Ley del impuesto Sobre Productos Financieros (Decreto No. 26-95)	13
1.6.7.5 Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos	14
1.6.7.6 Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles (Decreto 15-98)	14
1.6.7.7 Otras leyes aplicables	15
1.7 Principales operaciones de las empresas comercializadoras de llantas	15

#### **CAPÍTULO II**

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

2.1 Definición	17
2.2 Objetivos	17

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>No. PÁGINA</b>
2.3 Importancia	18
2.3.1 Apoya al departamento de ventas	18
2.3.2 Administra la cuenta por cobrar	19
2.3.3 Minimiza el impacto de negocios equivocados	19
2.3.4 Maximiza utilidades	19
2.4 Estructura organizacional	20
2.5 Funciones	21
2.6 Operaciones relacionadas con el Departamento de Créditos y Cobros	29
2.6.1 Revisión independiente y aprobación de crédito	29
2.6.2 Revisión de autorización de precios y términos especiales	30
2.6.3 Papelería multicopia para procedimientos específicos	30
2.6.4 Control independiente de los registros de cuentas por cobrar	30
2.6.5 Registro y control	31
2.6.6 Oportuno y adecuado sistema de reporte	31
2.6.7 Envío de estados de cuenta a clientes	31
2.6.8 Disponibilidad de cuentas por cobrar	32
2.6.9 Relación con la devolución de mercadería	32
2.6.10 Control de ajustes que afecten saldos de cuentas por cobrar	32
2.6.11 Cancelación de cuentas malas	33
2.6.12 Otorgamiento de líneas o niveles de crédito	33
2.6.13 Impacto de relaciones con los clientes	34
2.7 Riesgos aplicables al departamento de créditos y cobros	34

### **CAPÍTULO III**

#### **AUDITORÍA OPERACIONAL**

3.1 Definición de Auditoría	36
3.2 Clasificación de la Auditoría	36
3.2.1 Por la persona que la realiza	36
3.2.2 Por el objeto que persigue	37
3.3 Definición de Auditoría Operacional	39
3.4 Objetivo de la Auditoría Operacional	39



<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>No. PÁGINA</b>
3.5 Alcance para realizar una Auditoría Operacional	41
3.6 Participación del Contador Público y Auditor	41
3.7 Aplicación de la Auditoría Operacional	42
3.8 Características de la Auditoría Operacional	43
3.9 Limitaciones de la Auditoría Operacional	43
3.10 Estándares para la práctica de la Auditoría Operacional	44
3.11 Diferencia entre Auditoría Operacional y Auditoría Financiera	44
3.12 Papeles de Trabajo	44
3.12.1 Concepto de Papeles de Trabajo	44
3.12.2 Contenido de los Papeles de Trabajo	45
3.12.3 Objetivos de los Papeles de Trabajo	46
3.12.4 Requisitos de los Papeles de Trabajo	47
3.12.5 Estructura de la Cédulas de Auditoría	48
3.12.6 Clasificación de los papeles de trabajo	49
3.12.7 Índices	50
3.12.8 Marcas	51
3.12.9 Propiedad de los Papeles de Trabajo	52

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA OPERACIONAL**

4.1 Definición de Metodología	53
4.2 Familiarización	53
4.2.1 Estudio Ambiental	54
4.2.2 Estudio de la Gestión Administrativa	54
4.2.3 Visita a las instalaciones	55
4.3 Investigación y Análisis de Información	55
4.3.1 Entrevistas	56
4.3.2 Evaluación de la Gestión Administrativa	57
4.3.3 Examen de documentación	57
4.4 Diagnóstico	57
4.4.1 Fase creativa	57

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>No. PÁGINA</b>
4.4.2 Reverificación de hallazgos	58
4.4.3 Elaboración del informe	58
4.5 Informe	58
4.5.1 Importancia y Concepto	58
4.5.2 Naturaleza	59
4.5.3 Estructura	60
4.5.4 Evaluación y efecto de los problemas	61
4.5.5 Responsabilidad	61
4.6 Forma	62

## **CAPÍTULO V**

### **AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS (APLICACIÓN PRÁCTICA)**

5.1 Metodología del desarrollo de la auditoría	63
5.2 Índice de Papeles de Trabajo	65
5.3 Cedula de Marcas de Auditoría	66
5.4 Propuesta de Servicios Profesionales	69
5.5 Planeación de la Auditoría Operacional	74
5.6 Programa General del Desarrollo de la Auditoría	78
5.7 Papeles de Trabajo	80
5.8 Informe	147
<b>CONCLUSIONES</b>	163
<b>RECOMENDACIONES</b>	165
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	167

## INTRODUCCIÓN

La empresa comercializadora de llantas objeto de estudio fue constituida en 1974, con el propósito de comercializar llantas nuevas para transporte pesado, agrícolas y automóviles.

Actualmente, para exceder las expectativas del cliente en servicio y calidad se ofrecen productos con precios competitivos en el mercado, de óptima calidad y con excelentes servicios. Para el registro y control de todas las transacciones realizadas por la empresa, relacionada con las ventas al crédito y su posterior recuperación, se cuenta con un Departamento de Créditos y Cobros.

El Departamento de Créditos y Cobros es responsable por el mantenimiento de un alto nivel de calidad de cartera al vender a clientes que representen niveles de riesgo prudentes. Es su responsabilidad el no asumir riesgos innecesarios y velar por que los pagos sean realizados de conformidad con los términos de ventas. Informará al Departamento de Ventas acerca de clientes que representen situaciones de riesgo y hará esfuerzos para limitar la exposición de la empresa en estas áreas.

Las necesidades han aumentado en los últimos años y es preciso lograr adecuar el funcionamiento actual del Departamento de Créditos y Cobros al nivel de operaciones y desarrollo alcanzado, con el fin de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones. Para alcanzar estos objetivos es necesario el desarrollo de una Auditoría Operacional, evaluando los procedimientos, controles y desempeño, de acuerdo a los objetivos de la gerencia.

La auditoría operacional, que puede definirse como el servicio que presta el Contador Público y Auditor cuando examina ciertos aspectos administrativos,

con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficacia operativa de la entidad.

Por lo anteriormente expuesto, se considera de importancia la investigación del tema denominado “AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS” con el objetivo dar a conocer la metodología general para la realización de una Auditoría Operacional y la aplicación de ésta en un caso práctico.

El desarrollo de la presente tesis se dividió en cinco capítulos, los cuales exponen los puntos que se consideraron más importantes de una Auditoría Operacional al Área de Créditos y Cobros de una Empresa Comercializadora de Llantas, realizada por un Contador Público y Auditor como asesor.

En el capítulo uno, se abarcan temas generales sobre una empresa comercializadora de llantas, antecedentes, estructura organizacional, marco legal y sus principales operaciones.

En el capítulo dos, se desarrolló el tema relacionado al departamento de créditos y cobros, definición, objetivos, importancia, estructura organizacional, funciones, operaciones relacionadas con éste departamento y los riesgos aplicables a éste.

En el capítulo tres, se expone los temas relacionados a la auditoría operacional, tales como la definición de auditoría, clasificación, objetivos de la auditoría operacional, alcance para realizar una auditoría operacional, diferencias entre auditoría operacional y auditoría financiera, y papeles de trabajo.

El capítulo cuatro, incluye toda la metodología a seguir para la realización de una auditoría operacional, tales como: familiarización, investigación y análisis de la información, diagnóstico, detalle de hallazgos e informe.

En el capítulo cinco, se presenta una Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros de una Empresa Comercializadora de Llantas, desarrollada siguiendo la metodología descrita en el capítulo cuatro.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones, producto de la investigación realizada, que pretenden proporcionar a la empresa comercializadora de llantas lineamientos de utilidad, que se obtienen con el desarrollo de una Auditoría Operacional al Área de Créditos y Cobros realizada por un Contador Público y Auditor como asesor.

En el estudio realizado se logró la comprobación de la hipótesis planteada al inicio de la investigación, puesto que se confirmó que la metodología a ser considerada por el Contador Público y Auditor como asesor al realizar una auditoría operacional al departamento de créditos y cobros de una empresa comercializadora de llantas, que permita evaluar las actividades de dicho departamento, para determinar la efectividad de los procedimientos y recomendar modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa, para mejorar la recuperación de la cartera, es: familiarización, visita a instalaciones, investigación y análisis de información a través de entrevistas y examen de documentación específica, para llegar a proporcionar detalle de hallazgos e informe de los mismos.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS

### 1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

Sociedad industrial o mercantil, en que se desenvuelve el proceso productivo. En éste se combinan los factores productivos para conseguir un producto que obtenga el máximo beneficio.

“Empresa es todo esfuerzo organizado que se emprende con el propósito de generar riqueza, término que incluye bienes y servicios. El empresario que establece la empresa, invierte capital, terreno y potencial humano, proporcionalmente con las actividades esenciales y necesarias para una producción continua de bienes servicios”. (9:45)

El Código de Comercio define empresa de la siguiente manera: “Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”. (2:112)

Entre las razones que motivan a una persona o grupo de personas a emprender una actividad independiente, se pueden mencionar las siguientes:

- Deseo de autonomía económica.
- Necesidad de obtener mayores ingresos para beneficio de la familia;
- Sentido de superación personal en el área empresarial.

La empresa constituye una pieza importante dentro de la sociedad, ya que contribuye al progreso, crecimiento y desarrollo nacional.

## 1.2 FORMAS DE CONSTITUCIÓN DE LAS EMPRESAS

Desde el punto de vista económico, la empresa es una organización destinada a la producción y distribución de bienes y servicios para el mercado, con el fin de obtener el máximo beneficio. A la hora de iniciar una actividad empresarial, se debe pasar por varias fases de planeación, haciendo un estudio detallado del tipo de empresa que se desea iniciar.

Dentro de los aspectos importantes, a considerar están los siguientes:

- El capital de que se dispone para el inicio de la actividad,
- El número de socios,
- El grado de responsabilidad que las personas promotoras estén dispuestas a adquirir,
- El tipo de actividad a desarrollar, etc.

En Guatemala, la ley permite que se configure dentro de una gama limitada de posibilidades. Cada una de estas posibilidades es a la que se llama “forma jurídica”. Una vez que surge la idea se debe elegir la forma jurídica que se adoptará.

De acuerdo a lo que estipula el Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70, las empresas se rigen según al siguiente articulado.

**“Artículo 1. Aplicabilidad.** Los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles, se regirán por las disposiciones de este Código y, en su defecto, por las del Derecho Civil que se aplicarán e interpretarán de conformidad con los principios que inspira el Derecho Mercantil”. (2:2)

**“Artículo 10. Sociedades Mercantiles.** Son sociedades organizadas bajo forma mercantil, exclusivamente las siguientes:

- La sociedad colectiva.
- La sociedad en comandita simple.
- La sociedad de responsabilidad limitada.
- La sociedad anónima.
- La sociedad en comandita por acciones.” (2:3)

### **1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS**

El concepto que define la clasificación de las empresas puede diferir ya que existen diversas variables para enmarcarlas dentro de una categoría, tales como el número de empleados, por el valor de sus ingresos anuales, por el valor de sus activos, constitución legal, grado de segregación de funciones administrativas y también dependiendo de su actividad industrial, comercial o de servicios. Sin embargo, para efectos de éste estudio se pueden mencionar las siguientes clasificaciones:

a) Dependiendo de la constitución legal, se pueden clasificar de la siguiente manera:

**a.1) La sociedad colectiva:** “Es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales”. (2:13)

**a.2) La sociedad en comandita simple:** “Es la compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación”. (2:13)



**a.3) La sociedad de responsabilidad limitada:** “Es la compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad y, en su caso, la suma que además de las aportaciones convenga la escritura social. El capital estará dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones”. (2:15)

**a.4) La sociedad anónima:** “Es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito. La sociedad anónima se identifica con una denominación, la que podrá formarse libremente, con el agregado obligatorio de la leyenda: Sociedad Anónima, que podrá abreviarse S.A. La denominación podrá contener el nombre de un socio fundador o los apellidos de dos o más de ellos, pero en este caso, deberá igualmente incluirse la designación del objeto principal de la sociedad. (2:16)

**a.5) La sociedad en comandita por acciones:** “Es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima. Las aportaciones deben estar representadas por acciones. (2:37)

b) Según el origen del capital, se dividen en estatales y privadas.

**b.1) Las empresas estatales:** Se entiende por empresa pública o empresa estatal a toda aquella que es propiedad del Estado, sea éste nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo, ya sea de un modo total o parcial.

En el caso de propiedad parcial, el criterio para determinar si una empresa debe o no ser considerada pública, se ve influenciado no tanto por el porcentaje de acciones que el sector privado posea, sino que por el control efectivo que el Estado tenga sobre el proceso de toma de decisiones en la empresa. El elemento crucial en la empresa pública es la capacidad del Estado para ejercer presión política directa en la compañía. El accionista mayoritario es el Estado, con unos objetivos que pueden ser muy diversos y, lo que es más, cambiantes con el proceso político.

**b.2) Las empresas privadas:** “Son aquellas empresas donde el capital es privado, éstas pueden ser nacionales o transnacionales y su fin es el lucro y se dividen dependiendo del giro o actividad que realizan, pudiendo mencionar:” (3:68)

**b.2.1) Industriales:** Son aquellas en las cuales la actividad esencial es la producción de productos o bienes, mediante la extracción de materias primas. Dividiéndose en:

**b.2.1.1) Primarias:** Que son todas aquellas que explotan los recursos naturales renovables como no renovables, en este tipo tenemos:

- Las extractivas: Tienen como único fin explotar los diversos recursos naturales, como las mineras, pesqueras, madereras, petroleras, etc.
- Mineras: Trabajan en la extracción, producción y comercialización de los recursos minerales no renovables con el fin de obtener beneficios económicos. Este sector tiene fuertemente orientadas sus ventas al extranjero, siendo Chile el mayor productor y exportador de Cobre, Nitrato y Litio, además de ser el mayor productor mundial de Yodo.
- Pesqueras: Son las ligadas a la extracción y explotación de las riquezas del mar y comprenden todas las actividades destinadas a capturar, cazar, segar, poseer, recolectar, conservar y utilizar todas las especies hidrobiológicas que tienen el mar como fuente de vida.

- Las Agropecuarias: Este sector está constituido por dos actividades la Agrícola y la Ganadera o Pecuaria, las cuales están constituidas por una actividad primaria productora la cual puede llevarse a cabo en la tierra o no y una actividad secundaria de elaboración o transformación que puede llevarse a cabo en cualquier otro lugar, en este sector tiene espacio la producción de hortalizas, cereales, frutas, viñas y ganadería. La ganadería se refiere netamente a la actividad de criar animales para su posterior venta o fecundación para su venta.
- Las Silvícolas: Éstas tienen como fin explotar y cosechar los bosques nativos como plantaciones, regenerar y proteger los bosques, tanto como para recolectar sus productos como también realizar actividades de forestación, plantación, replante, conservación de bosques y zonas forestadas.

**b.2.1.2) Secundarias:** Tal como las siguientes

- Las Manufactureras: Dice de todas aquellas que tienen como fin elaborar o convertir materias primas, productos semi-elaborados y productos terminados, con la finalidad de trazarlos en el mercado nacional o internacional y dentro de éstas tenemos: Empresas que producen bienes de producción, éstas tienen como fin satisfacer la demanda de empresas de consumo final, y Empresas que producen bienes de consumo final, las que se alimentan de las empresas que producen bienes de producción.
- De Construcción: Son todas aquellas que realizan obras públicas y privadas, como la construcción de calles, carreteras, casas, edificios, etc.

**b.2.2) Empresas Comerciales:** Son aquellas que se dedican o realizan el acto propio de comercio, y su función principal es la compra-venta de productos terminados en la cual interfieren dos intermediarios que son el productor y el consumidor, dentro de las que podemos señalar:

- La compra y permuta de cosas muebles, hechas con ánimo de venderlas, permutarlas o arrendarlas.
- La compra de un establecimiento comercial.
- Las empresas de transporte por tierra, mar, ríos o vías navegables.
- Las empresas de depósitos de mercadería, provisiones o suministros, las agencias de negocios.
- Las empresas de espectáculos públicos.
- Las empresas comercializadoras de llantas.

**b.2.3) Empresas de Servicio:** Son todas aquellas que realizan una actividad comercial, productiva y prestadora de servicios con fines de lucro.

#### **1.4 ANTECEDENTES EMPRESA COMERCIALIZADORAS DE LLANTAS.**

La empresa comercializadora de llantas, se puede definir como aquella que se dedica a la comercialización y distribución de llantas, destinada a satisfacer el mercado vinculado a los propietarios de vehículos, tanto livianos como pesados, para lo cual se considera la venta al detalle o por mayor.

Este tipo de compañías buscan proporcionar alternativas diferentes e innovadoras para el transporte, la industria y la agricultura en el ramo de llantas. Han tratado de proyectar una imagen dinámica, persiguiendo los siguientes conceptos:

- Ofrecer al consumidor un producto con precios competitivos en el mercado.
- Ofrecer productos que sean de óptima calidad y con excelente servicio.
- Constituirse en una fuente de trabajo para la población guatemalteca.

Para exceder las expectativas del cliente en servicio y calidad se ofrecen productos con precios competitivos en el mercado, de óptima calidad, obteniendo el producto de proveedores extranjeros o locales.

Para una empresa comercializadora de llantas, existen diferentes mercados, entre los que se pueden mencionar las ventas a clientes industriales, tales como ingenios azucareros, las ventas a entidades gubernamentales y las ventas al detalle a través de sucursales de servicio en el interior y la capital.

## **1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Las estructuras organizativas son consideradas como: "Conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas". (4:26)

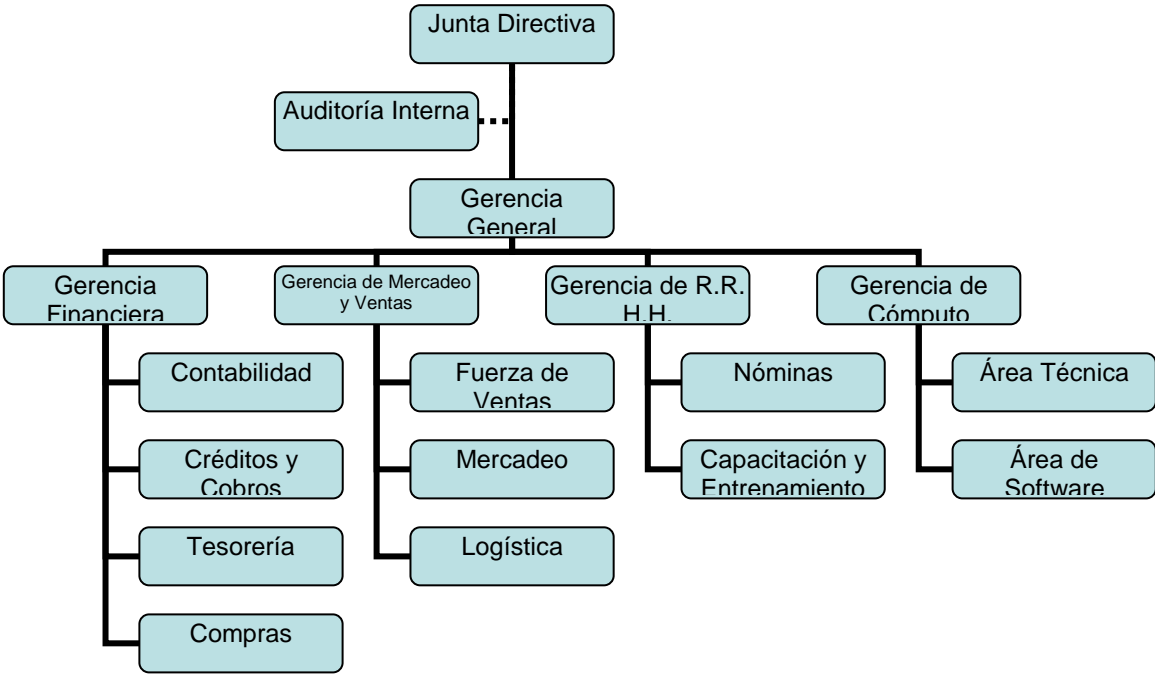
Se puede definir la estructura organizacional como la forma en que la empresa agrupa y reúne personas y organismos dentro de escalones jerárquicos y áreas de actividad. Toda organización por pequeña que sea tiene una forma de organizar sus componentes, de lo cual deriva una estructura que puede ser formal o informal.

Las actividades que surgen en las organizaciones son muchas, lo cual obliga a aplicar los principios de la administración moderna, estas actividades las podemos mencionar tales como son: comprar el producto que se comercializa, llevar cuentas, planeación del trabajo, manejo del recurso humano, venta de los productos, atención al cliente; también se debe estar pendiente del mantenimiento de equipos, la seguridad hacia el interior y exterior de la empresa y el manejo efectivo de los recursos monetarios que tendrá a su disposición.

La estructura de una empresa comercializadora de llantas, se puede agrupar en áreas funcionales como son:

- El Área Financiera
- El Área de Ventas
- El Área de Mercadeo
- El Área de Recursos Humanos
- El Área de Cómputo

**Organigrama No.1**  
**Organigrama Empresa Comercializadora de Llantas**



*Fuente: Investigación Propia. Empresas Comercializadoras de Llantas*

## **1.6 MARCO LEGAL**

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

### **1.6. 1 Constitución Política de la República de Guatemala**

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

### **1.6. 2 Código de Comercio (Decreto 2-70 y reformas)**

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

### **1.6.3 Código de Trabajo (Decreto No. 1441 y reformas)**

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

### **1.6.4 Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo (Decreto 76-78)**

Establece que todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicio continuo o la parte proporcional que corresponda si éste no es completo.

### **1.6.5 Ley de Bonificación Anual para trabajadores del Sector Privado y Público (Decreto 42-92)**

Establece como prestación laboral obligatoria para empleados públicos y privados, el pago de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador.

### **1.6.6 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS. (Decreto No. 295)**

“De conformidad con la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, éste debe procurar abarcar dentro de su campo de protección al mayor número de población trabajadora y dentro del Régimen de Seguridad Social a patronos que tengan a su servicio 3 o más trabajadores.” (7:231)



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

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

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

#### **1.6.7.1 Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto No. 26-92 y reformas)**

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

#### **1.6.7.2 Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto No. 27-92 y reformas)**

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

#### **1.6.7.8 Ley del Impuesto de Solidaridad. (Decreto 73-2008).**

Decreto que regula el pago del 1% para, las personas individuales o jurídicas y otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y que obtengan un margen bruto superior al 4% de sus ingresos brutos.

La base imponible de este impuesto será el que sea mayor entre el monto del activo neto y los ingresos brutos, pero existe una observación muy importante la cual indica que si el activo neto es más de cuatro veces superior a sus ingresos brutos, la base imponible será el monto de los ingresos.

Además, este decreto proporciona los lineamientos a seguir para el pago del impuesto, así como también la forma de acreditarlo al Impuesto Sobre la renta.

#### **1.6.7.4 Ley del impuesto Sobre Productos Financieros (Decreto No. 26-95)**

Decreto que regula el impuesto específico que grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos-valores, públicos o privados, que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas,

domiciliadas en Guatemala, que no estén fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos; con un periodo de imposición mensual y el tipo impositivo es del diez por ciento. Algo muy importante que describe este decreto es que dichos ingresos están exentos del Impuesto sobre la Renta.

#### **1.6.7.5 Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos (Decreto No. 37-92)**

Decreto que regula el impuesto que tiene gravamen sobre los documentos que contienen los actos y contratos civiles y mercantiles, documentos otorgados en el extranjero que hayan de sufrir efectos en el país, documentos cuya finalidad sea comprobar pagos con bienes o dinero, documentos de pago de Aseguradoras y Afianzadoras, comprobantes de premios de loterías, retiros de fondos de las empresas, para gastos personales de sus propietarios o por viáticos no comprobables, recibos o documentos que respalde el pago de dividendos o utilidades, tanto en efectivo o en especie, entre otros. Este decreto estipula la tarifa de un tres por ciento del impuesto sobre el valor del documento, pero también proporciona un detalle de tarifas específicas para ciertos documentos.

Indica también los procedimientos a seguir para adquirir, adherir dichos timbres, así como también la fabricación, características, denominaciones, colores, vigencia caducidad, distribución y ventas de éstos.

#### **1.6.7.6 Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles. (Decreto 15-98)**

La ley establece que el impuesto recae sobre los bienes inmuebles rústicos o rurales y urbanos, integrando los mismos el terreno, las estructuras, las construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras.

### 1.6.8 Otras Leyes Aplicables

- **Ley de Protección al Consumidor y Usuario (Decreto No. 06-2003)**  
Guatemala adquirió el compromiso de aplicar y cumplir las directrices para la protección del consumidor aprobadas por la Asamblea General de la organización de Naciones Unidas, por lo que este decreto tiene por objeto promover, divulgar y defender los derechos de los consumidores y usuarios, establecer las infracciones, sanciones y los procedimientos aplicables en dicha materia. La Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor como una dependencia del Ministerio de Economía será el órgano responsable de la aplicación de esta ley
- **Ley del Impuesto a la Distribución del Petróleo Crudo y Combustibles Derivados del Petróleo (Decreto 38-92 y sus reformas)** Éste decreto establece un impuesto sobre el petróleo crudo y los combustibles derivados del petróleo tanto de origen importado como de producción nacional, procesados en el país, que sean distribuidos dentro del territorio nacional.

Se puede indicar que debido a que una empresa comercializadora que tiene como giro la comercialización de llantas, realiza actividades mercantiles, que le derivan, en el hecho que debe aplicar las leyes anteriormente mencionadas.

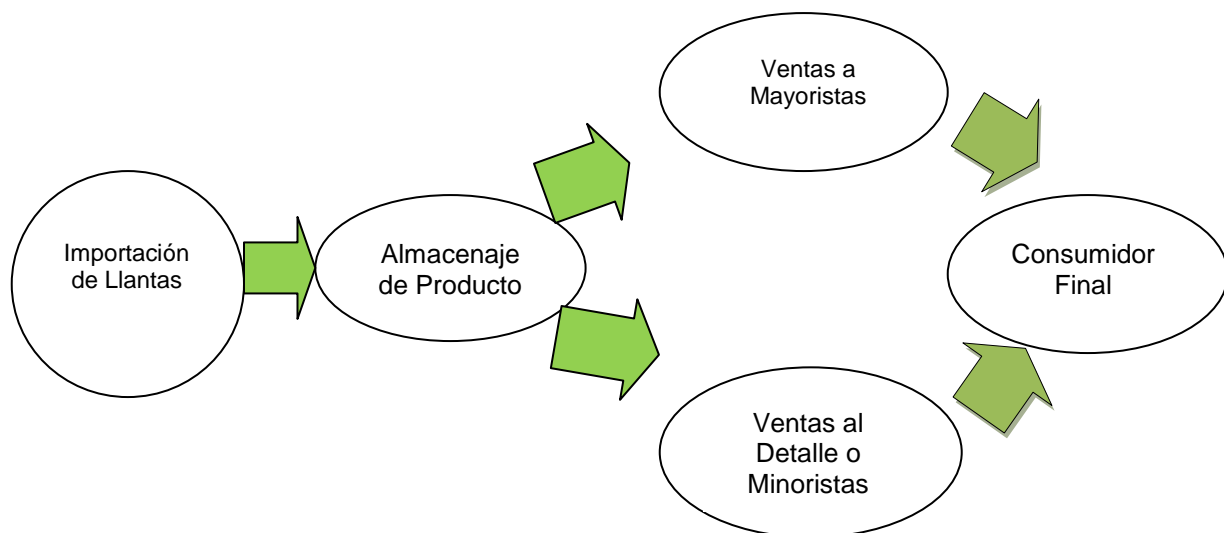
### 1.7 PRINCIPALES OPERACIONES DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE LLANTAS

Se puede indicar para propósito de esta investigación las funciones básicas que realiza una empresa comercializadora de llantas para lograr sus objetivos, son:

- Organización dedicada a ofrecer una gama de marcas y diseños de llantas que llenen las expectativas de transportistas, constructoras, agricultores y automovilistas,
- Importación de mercadería para la venta.
- Operaciones de venta y mercadeo de los productos que se comercializan y servicios post-venta,
- Operaciones relacionadas a la distribución de los productos para la venta
- Operaciones de seguridad ,
- Operaciones para organizar el almacenamiento de la mercadería importada, previo a la distribución y venta,
- Operaciones financieras, contables y de cobranza.

A continuación se presenta el proceso de la comercialización de llantas de una empresa.

**Figura No. 1**  
**Proceso de Comercialización de Llantas**



Fuente: Elaboración Propia.

## **CAPÍTULO II**

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

#### **2.1 DEFINICIÓN**

“Es responsable por el mantenimiento de un alto nivel de calidad de cartera al vender a clientes que representen niveles de riesgo prudentes. Es su responsabilidad el no asumir riesgos innecesarios y velar por que los pagos sean realizados de conformidad con los términos de ventas. Informará al departamento de ventas acerca de clientes que representen situaciones de riesgo y realizará esfuerzos para limitar su exposición en esta área.” (3:4)

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

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

#### **2.2 OBJETIVOS**

El objetivo principal de un Departamento de Créditos y Cobros, es el mantenimiento de un alto nivel de calidad de la cartera, al vender a clientes que representen niveles de riesgo prudentes. Es su responsabilidad el no asumir riesgos innecesarios y velar por que los pagos sean realizados de conformidad con los términos de ventas.

Adicionalmente, es adecuado mencionar actividades que derivan del objetivo principal indicado en el párrafo anterior:

- Desarrollar un modelo de clasificación de clientes funcional a la empresa basado en las necesidades que se presentan.
- Desarrollar procesos adecuados que permitan hacer más eficiente la solicitud, otorgamiento de crédito y actualización de datos para los clientes.
- Optimizar el proceso de verificación y entrega de los estados de cuenta de cada cliente.
- Desarrollar propuestas para el mejoramiento de los métodos de cobros utilizados.
- Analizar aspectos financieros de importancia que se encuentren relacionados con el crédito y la cobranza. Como los costos y gastos que incurren en el financiamiento de cuentas por cobrar atrasadas y cheques rechazados.

## **2.3 IMPORTANCIA**

A continuación se detallan actividades que definen en gran medida la importancia de este departamento:

### **2.3.1 Apoya al Departamento de Ventas.**

El crédito, en el sector real de economía, es esencialmente una herramienta de mercadeo. En efecto, la concesión de plazos para el pago de cualquier producto normalmente hará su oferta más competitiva. Así mismo, puede ampliar el mercado al llegar a compradores que de otra manera no tendrían forma de acceder al producto.

Además, un buen análisis de crédito y la capacidad de cuantificar adecuadamente el nivel de riesgo, combinado con una buena gestión de recaudo de cartera, deben permitir el aumento del porcentaje de créditos aprobados reduciendo, al mismo tiempo, el nivel de moras o impagos.

Más aún, un buen Departamento de Crédito debe ser capaz de identificar a los clientes en crecimiento. Esto le permitirá animar a los vendedores a usar sus valiosos pero frecuentemente limitados recursos para vender a clientes con potencial de desarrollo en lugar de desperdiciar su tiempo en clientes sin posibilidades de crecimiento o en decadencia.

### **2.3.2 Administra las Cuentas por Cobrar.**

Este rubro no sólo es usualmente el más grande en el Balance General, es la principal ruta para el ingreso de fondos propios.

### **2.3.3 Minimiza el Impacto de Negocios Equivocados.**

Las malas deudas son un costo que afecta directamente los resultados financieros de la empresa. Claramente, la única forma de recuperar estas pérdidas es mediante la generación de ventas adicionales.

### **2.3.4 Maximiza Utilidades.**

El pago de intereses es un costo de gran peso que normalmente afecta las utilidades en forma trascendental. La rápida generación de efectivo reducirá este costo e incrementará utilidades. Es importante evaluar si tiene sentido realizar ventas para luego permitir una mora que obligue a buscar financiamiento y el pago de intereses. No hay que olvidar que la mayoría de las empresas pierden muchas utilidades a través del costo de mantener cartera.



Las funciones del departamento dependerán también del tipo de estructura organizacional y de la interacción del departamento con otros departamentos. Hay empresas que manejan funciones de crédito entre dos o más áreas. Por lo general guarda estrecha relación con ventas, ya que créditos hace la función de procesador de la información que ventas ingresa a la empresa.

## **2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

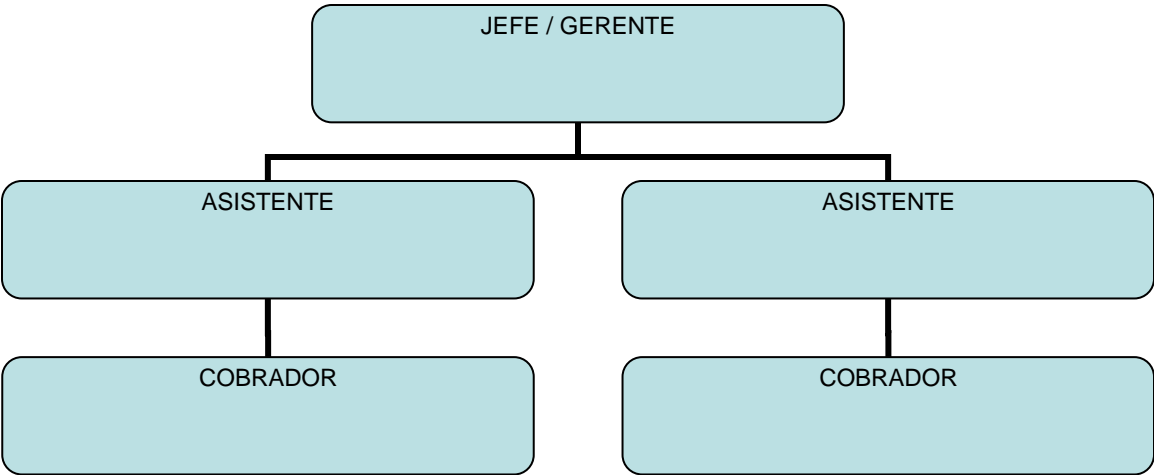
Independiente del tamaño de la estructura orgánica de la empresa sea ésta mayorista, minorista, distribuidora representante, a continuación se detallan algunas acciones que deben analizarse para determinar la estructura organizacional del departamento:

- Establecer políticas generales sobre la coordinación del manejo operativo del crédito y la cobranza.
- Diseñar un sistema que sea apropiado a las necesidades de la empresa.
- Confeccionar e imprimir formularios, apropiados a las actividades que piensa desarrollar la empresa para la supervisión y el control.
- Solicitar el personal que se considere necesario para operar y poner en marcha el sistema.
- Establecer la interconexión con las demás áreas principales y secundarias con que cuenta la empresa, tales como Ventas, Almacenes, Contabilidad, Caja, etc.

Dentro del criterio administrativo, el crédito y la cobranza deben producir ganancias o beneficios porque permite la interrelación de dos funciones complementarias como son incrementar las ventas y garantizar las utilidades futuras mediante la recuperación de la inversión.

La estructura organizacional de un Departamento de Créditos y Cobros en una empresa comercializadora de llantas, puede definirse de la siguiente manera:

**Organigrama No. 2**  
**Departamento de Créditos y Cobros**



*Fuente: Investigación Propia. Empresas Comercializadoras de Llantas*

**2.5 FUNCIONES**

Las funciones del personal deben estar definidas y pueden ser las siguientes:

**2.5.1 Gerente o Jefe del Departamento de Créditos**

Reporta a: Gerente Financiero

Supervisa a: Asistentes de Créditos y Cobros y Cobradores

## **Responsabilidades:**

### a) Aplicación de políticas y procedimientos del departamento:

Es responsable de mantener un manual permanente actualizado de todas las políticas y procedimientos que estén vigentes, así como de velar porque las mismas sean cumplidas. Es responsable de proponer los cambios que considere necesarios en las políticas y procedimientos establecidos.

### b) Excelente relación con clientes:

Es responsable de atender a los clientes en situaciones especiales que requieran su participación, por consultas acerca de sus créditos, cobros, solicitudes de crédito, devoluciones de producto, ya sea en forma personal o por teléfono, etc. Se preocupa por verificar que los pedidos, en lo que a su departamento corresponde, lleguen en el menor tiempo posible a su destino.

Mantiene contacto permanente con los clientes, visitándolos frecuentemente, de acuerdo a un plan; suministrando asesoría personalizada y permanente en cuanto al mantenimiento de su crédito, expectativas de financiamiento y servicio.

### c) Comunicación con el departamento de ventas:

Atiende a los vendedores por consultas relacionadas con las solicitudes de crédito. Atiende problemas de cobro de vendedores que realizan esta labor.

Solicita colaboración con respecto a problemas de cobro que se presentan con clientes.

d) Revisiones y autorizaciones:

- Es el Gerente de Créditos quien deberá implementar los controles necesarios para que se realicen diariamente una revisión de las operaciones que diariamente se realizan con los clientes: facturación, notas de crédito, notas de cargo, recibos de caja etc.
- Es responsable de supervisar la operación correcta de dichos documentos, así como de conciliar las operaciones de la cuenta corriente con los registros contables.
- Es responsable de controlar que las facturas originales sean entregadas a los clientes en el tiempo establecido, a efecto de que no surjan retrasos que provoquen que el crédito no sea recuperado en el límite establecido.
- Es responsable de la custodia, revisión de operación de recibos de caja, verificando el ingreso de los cobros a las cuentas bancarias de la empresa.
- Es responsable de velar que la labor de cobro sea ejecutada, hacer corte de formas de documentos a cobradores, así como de realizar arqueos de cheques rechazados y pre-fechaados.
- Es responsable de mantener estricta vigilancia al vencimiento de los créditos en general y en especial de los clientes principales, a efecto de que los cobros se realicen dentro del límite establecido y de no ser así tomar inmediatamente las medidas correspondientes.

e) Análisis y autorizaciones de créditos:

- Como Gerente de créditos ejerce la función de analista financiero en su área utilizando todas las herramientas modernas de análisis existentes.
- Es responsable de verificar que el análisis para autorización de los créditos sea realista y que se hayan llevado a cabo todos los procedimientos requeridos en el análisis establecido de acuerdo a las normas internas de la empresa.
- Es responsable de trasladar al Gerente Financiero la documentación necesaria para la autorización de los créditos. Esta documentación incluye el análisis de referencias bancarias, comerciales y personales, así como el análisis de Estados Financieros de cada cliente.
- Es responsable de controlar que todas las solicitudes de crédito que han sido analizadas lleguen a su fase final de autorización o rechazo.

f) Planificación y asignación del cobro:

- Es responsable de revisar la planificación diaria de los cobros de acuerdo a cada ruta asignada a cobradores, considerando las fechas de vencimiento de las facturas y los días de pago de los clientes.
- Personalmente en los casos importantes y/o difíciles, efectúa la labor de cobro y seguimiento a clientes.

g) Tratamiento con clientes morosos:

- Es responsable de mantener contacto con los clientes morosos para procurar la recuperación de la deuda y de tomar las medidas necesarias con este tipo de clientes.
- En el momento que el cliente comienza a demorarse en sus pagos, es el tiempo adecuado para detectar las causas que lo conducen a ello y a tomar una decisión justa, adecuada e inmediata para proteger los intereses de la empresa limitando el crédito y según las circunstancias del caso sujeto de estudio, hasta inclusive cancelar definitivamente el crédito.

h) Garantías:

- Es responsable de exigir que las garantías que proporcionen los clientes cumplan con todos los requisitos requeridos a efecto de que no se incurra en ningún riesgo, o que al menos este riesgo este calculado.

i) Límites de Crédito:

- Es responsable de recomendar los límites de crédito para cada cliente con base al análisis efectuado y ampliarlo o limitarlo conforme el desplazamiento del crédito y los volúmenes de venta de un período determinado.
- Es responsable de controlar que el límite de crédito establecido se cumpla al autorizar los pedidos de los clientes.
- Debe informar a los clientes y vendedores cualquier cambio en los límites de crédito.

- Con autorización del Gerente Financiero y/o Gerente General concederá sobregiros a los clientes, más allá del límite autorizado sobre los cuales ejercerá una supervisión constante.

j) Expedientes: Es responsable de vigilar que cada cliente tenga actualizado su expediente. Los expedientes deben contener:

- La solicitud de crédito,
- Todos los datos que identifiquen al cliente,
- La aprobación y condiciones del crédito,
- Documentación respecto a garantías recibidas,
- Información enviada, respecto a últimas políticas autorizadas en relación con ellos.
- Nombre y número de cédula del representante legal
- Nombre y firma de las personas autorizadas para colocar pedidos.
- Copias de Patente de Comercio y de empresa
- Copia de escritura de constitución de la empresa cliente.
- Domicilio fiscal, lugar de entrega.
- Cualquier información adicional que evidencie la existencia del cliente.
- Correspondencia con el cliente, información relacionada con su crédito, requerimientos de cobro, cambios de precio, etc.
- Informe de los clientes en el departamento legal.

k) Reducción de días crédito:

- Es responsable de reducir los días crédito cuando sea posible, tomando en cuenta que la reducción de días crédito origina flujo de efectivo y esto a su vez puede reducir gastos y costos financieros.

l) Aplicación de intereses:

- Es responsable de cobrar los intereses pactados, cuando el cliente no pague en el tiempo establecido, cuando ya existan convenios que así lo consideren.

m) Informes:

- Es responsable de trasladar toda la información necesaria a su jefe inmediato y al departamento de contabilidad. A continuación unos de los reportes que pueden ser los necesarios.
  - Reporte diario de movimiento de facturación y cobro por cliente y sus correspondientes saldos,
  - Informe semanal de cobros realizados,
  - Informe mensual de cuadro de saldos con contabilidad,
  - Informe del tratamiento de clientes morosos,
  - Comparación de cobros planificados con ejecutados, etc.
  - Solicitudes de crédito recibidas semanalmente.



### **2.5.2 Asistente de Créditos y Cobros:**

Reportar a: Gerente o Jefe del Departamento de Créditos y Cobros

Supervisar: Mensajero de Créditos a su cargo

#### **Responsabilidades:**

- a) Llevar el control de la cartera asignada para cobro.
- b) Obtener información de clientes en el tiempo establecido.
- c) Investigación y análisis de la información tomando en cuenta las normas existentes.
- d) Elaboración de documentos derivados de su puesto, tales cartas de información a clientes, organizar rutas de cobro, organizar y resguardas contraseña de entrega de facturas y cobros, etc.
- e) Solicitar autorización de los documentos emitidos. (Notas de débito, notas de crédito, etc.)
- f) Operación de documentos.
- g) Emisión de reportes.
- h) Archivo de documentos, etc.

### **2.5.3 Cobradores:**

Reporta a: Asistente de Créditos y Cobros

Supervisar: Ninguna persona para supervisión

#### **Responsabilidades:**

- a) Entregar facturas y requerir contraseñas,
- b) Recibir pagos de los clientes y emitir los recibos correspondientes,
- c) Endosar los cheques al momento de recibirlos,
- d) Depositar efectivo o cheques recibidos de los clientes inmediatamente al banco o bancos designados,
- e) Elaborar liquidaciones de caja de acuerdo con los recibos emitidos y depósitos efectuados,

La responsabilidad básica de los cobradores es ir a requerir el cobro a los clientes en base a las contraseñas de pago obtenidas en la entrega de factura.

## **2.6 CONTROLES APLICABLES AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS**

### **2.6.1 Revisión independiente y aprobación de crédito.**

Cuando se recibe un pedido se debe obtener la aprobación de crédito. Esta aprobación puede ser proporcionada por un departamento o persona independiente dentro del marco de referencia establecido por las políticas de la organización apoyada en información adecuada acerca del cliente particular. Esta

última información cubre la posición financiera del cliente y su capacidad para endeudarse; incluye también la experiencia de la organización con el cliente y su actual posición de cartera. La aprobación misma es hecha por individuos propiamente autorizados, dependiendo del monto involucrado en la operación.

### **2.6.2 Revisión de autorización de precios y términos especiales.**

Los precios y términos de la operación deben estar estandarizados completamente para todos los clientes. Sin embargo, en algunos casos éstos pueden variar dependiendo de los grupos de clientes y las diferentes cantidades que se puedan vender a ellos. Para efectos de facturación, los precios y términos aplicables deben ser proporcionados con base a las políticas establecidas por la organización. La interpretación de desviaciones especiales debe ser adicionalmente aprobada por personas debidamente facultadas.

### **2.6.3 Papelería multicopia para propósitos específicos.**

Las facturas necesitan ser preparadas con suficiente número de copias que contengan información idéntica para ser usadas en otros propósitos operacionales. Se deben establecer controles que, cubran el total de las facturas por un periodo de tiempo dado, usualmente por un día de actividades.

### **2.6.4 Control independiente de los registros de cuentas por cobrar.**

Los registros actualizados de cuentas por cobrar en algunos casos pueden ser mantenidos manualmente; en grandes instalaciones serán manejadas por un computador. Los principios fundamentales en todos los casos son que estos registros sean mantenidos en forma independiente y no sujetos al acceso de terceras partes, especialmente por aquellos que puedan tener acceso a la caja o a los clientes mismos. En todos los casos también deberán tenerse cuentas de

control, y, en lo posible, cuentas de subcontrol, que estén soportadas por cuentas individuales perfectamente detalladas.

#### **2.6.5 Registro y control.**

Cualquier cargo a bancos u otra cuenta miscelánea que ocasione una contrapartida crediticia a las cuentas por cobrar debe ser registrado sobre base diaria con objeto de contar con información actualizada disponible para servir a las diversas necesidades operacionales de la organización. Simultáneamente, se debe tener la certeza de que estas cuentas por cobrar están correctas mediante las conciliaciones periódicas entre estos registros auxiliares contra las cuentas del mayor.

#### **2.6.6 Oportuno y adecuado sistema de reporte.**

Adicionalmente a la información que se debe suministrar sobre base diaria, debe haber un sistema periódico que reporte los saldos corrientes con su correspondiente análisis de detalle. Este análisis mostrará las porciones o partidas de la cuenta por cobrar que no han sido pagadas en diversos periodos de tiempo; por ejemplo saldo actual, vencido un mes, vencido dos meses, vencido tres meses, vencido más de tres meses, etc. Este análisis es una importante base para administrar el esfuerzo de la recuperación de cartera.

#### **2.6.7 Envío de estados de cuenta de clientes en forma directa e independiente.**

Un elemento básico, desde un punto de vista de control, consiste en enviar estados de cuenta a los clientes; este envío deberá ser directo e independiente; es decir sin que haya alguna oportunidad de alteración o modificación o extravío por algún elemento de la organización. Este procedimiento hace posible un chequeo

cruzado con el principal involucrado en la cuenta, o sea el cliente, además es un importante mecanismo que sirve para acelerar cobros retrasados.

#### **2.6.8 Disponibilidad de las cuentas por cobrar.**

Las cuentas por cobrar representan un activo reclamable a las partes involucradas; consecuentemente, es muy importante que esta recuperación no pueda ser revelada si no es mediante un procedimiento autorizado.

#### **2.6.9 Relación con la devolución de mercadería.**

Cuando los productos vendidos son regresados por diversas razones, se tiene que revertir la operación original de venta. Generalmente, consiste en que la recepción física se haga efectiva y la mercancía se reciba en buenas condiciones. Finalmente, es menester del departamento de créditos y cobros asegurarse que el importe a acreditar sea por una cantidad correcta. Estos tres pasos cuando están adecuadamente documentados proveen las bases para acreditar una devolución de mercancía.

Es necesario verificar que la devolución de mercancía registrada a través de la emisión de la nota de crédito no se realice con la intención de disminuir el pago de impuesto al fisco.

#### **2.6.10 Control de ajustes y descuentos que afecten el saldo por cobrar a un cliente.**

El esfuerzo de control se debe apuntar con mayor eficacia cuando existen políticas especiales de descuentos o cierto tipo de acreditamiento a algún cliente particular, esto puede presentarse en ventas por volumen, por la venta de un tipo particular de producto al consumidor o por ajustes ocasionados por deficiencias en los

productos. Cuando los descuentos están emanados de algún modo específico el control se centrará en la confirmación de las bases de este arreglo; sin embargo, en muchos casos, la autenticidad del crédito está apoyada en factores de juicio que son evaluados por el ejecutivo que aprobó el crédito, dentro de los límites de su propia autoridad.

#### **2.6.11 Cancelación de cuentas malas.**

Con cierta frecuencia es normal que haya clientes que fallen en el cumplimiento de sus obligaciones ya que aunque se aplique todo esfuerzo de cobro puede haber situaciones de quiebra, desaparición del deudor, u otras causas que no dejen más alternativa que la cancelación de la cuenta. Usualmente se deben hacer provisiones de tipo contable que sirvan para la creación de una reserva para cuentas malas o incobrables contra la que se pueda cargar cualquier cancelación de esta naturaleza. El interés específico de control en este punto, es que cualquier cancelación debe ser propiamente autorizada por un funcionamiento de alto nivel de la organización. El siguiente interés consiste en mantener un control sobre esas cuentas canceladas para evitar que éstas sean cobradas y no reportarlas a la organización, o bien estar atentos a cualquier probabilidad de recuperación.

#### **2.6.12 Otorgamiento de líneas o niveles de crédito.**

Debido a que esto se basa en una política, por lo cual debe haber cierta organización y control para que se cumplan los procedimientos establecidos. Es claro que en situaciones de créditos restringidos disminuye la posibilidad de pérdidas por cuentas malas. Pero el juicio de cuáles serán las políticas de crédito que sirvan mejor a los intereses de la organización no se determinan en base a créditos restringidos, ya que las ventas causadas por políticas de crédito más liberales dan origen a ventas adicionales que de otra manera no se hubieran efectuado; y estas ventas puedan dar origen a utilidades extras, y pudiera ser que

esta situación sea más beneficiosa y de provecho para la organización en virtud de que gran volumen de ventas puede generar reducción de costos de producción en lo referente a la absorción de costos fijos. En resumen toda situación deberá ser examinada en gran detalle antes de llegar a una decisión final.

### **2.6.13 Impacto de las relaciones con los clientes en el proceso de cuentas por cobrar.**

Un aspecto muy importante en el proceso de las cuentas por cobrar, inevitablemente involucra relaciones con los clientes. Por lo anterior, se necesita manejar estas relaciones entre los clientes de la mejor manera para evitar cualquier síntoma de irritación y tendiendo a construir una relación positiva con ellos. Ejemplos de estos contactos pueden ser la aplicación de las líneas de crédito, claridad en las facturaciones, procesamiento de acreditamiento de ajustes, y los diversos aspectos de cobranza.

## **2.7 RIESGOS APLICABLES AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS.**

- Riesgo como probabilidad de pérdida: Incertidumbre asociada con la posibilidad de que se produzca una pérdida económica, por la cual el patrimonio de la empresa se vería afectado.
- Riesgo de sector: Dependiendo del sector de la empresa así será el riesgo de sector que enfrente el departamento de créditos, por ejemplo riesgo de que las políticas de crédito sean muy abiertas por el sector en el que se desempeña la compañía.

- Riesgo financiero: Probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización.
- Riesgo de fluctuaciones de las tasas de interés: La posibilidad o probabilidad de que se incurra en pérdidas como consecuencia de movimientos adversos de las tasas de interés, sean estas fijas o variables
- Riesgo de eficiencia (costos): Posibilidad de que los costos en los que incurra el departamento de créditos y cobros para recuperar las cuentas por cobrar se vuelvan cuantiosos. Por ejemplo necesitar procesos judiciales y por lo tanto el pago de honorarios para recuperación de cartera.
- Riesgos de abastecimiento: Posibilidad de que la empresa no cuente con el retorno de efectivo necesario para la compra de nuevos inventarios para la venta.
- Riesgo de cobranza: Existe la posibilidad que los créditos otorgados no se recuperen por parte del departamento de créditos y cobros.
- Riesgo de dirección o capacidad gerencial: Falta de liderazgo y capacidad para dirigir las actividades del departamento de créditos y cobros por parte del jefe asignado a éste departamento.



## **CAPÍTULO III**

### **AUDITORÍA OPERACIONAL**

#### **3.1 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA**

“Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación, y evidencia aplicada a la empresa. Es el examen realizado por personal calificado e independiente; con el fin de proporcionar una opinión sobre lo acontecido en el negocio”. (8:98)

Auditoría, en su acepción más amplia significa verificar la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados y que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general.

#### **3.2 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

Dentro de las principales clasificaciones de la auditoría se tienen:

##### **3.2.1 Por la persona que la realiza:**

- “Auditoría Interna: Es una actividad de evaluación establecida dentro de una entidad como un servicio a la misma. Sus funciones incluyen, entre otras cosas, examinar, evaluar y monitorear, lo adecuado y efectivo del control interno. Es aquella llevada a cabo por los empleados de una misma empresa: mediante la cual se crean y evalúan procedimientos financieros, se revisan los registros contables y los procedimientos de operación, se evalúa el sistema de control interno existente, hace recomendaciones para

mejorar los procedimientos e informa a la alta gerencia acerca de los resultados de sus hallazgos”. (9:26)

- ☒ “Auditoría Externa: Es aquella que es realizada por una persona independiente o firma de Contadores Públicos. Tiene como objetivo evaluar si lo que presenta la administración en los estados financieros es correcto y emitir una opinión profesional respecto a la situación financiera y resultados de la operación de la empresa auditada”. (9:27)

### **3.2.2 Por el objeto que persigue:** Se pueden nombrar las siguientes:

- ☒ Auditoría Financiera: Es el examen de los estados financieros cuyo resultado final es la emisión de informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa.
- ☒ Auditoría Operacional: Permite evaluar todas las operaciones de una empresa, en forma analítica, objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables; si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado.
- ☒ Auditoría Administrativa: Consiste en revisar los métodos y procedimientos utilizados por la organización, para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos, es decir, para constatar el grado de efectividad y de conveniencia de la estructura orgánica y funcional de la empresa o entidad que se audita.
- ☒ Auditoría Informática: Es la revisión y evaluación de los controles, sistemas, procedimientos de informática; de los equipos de cómputo, su utilización, eficiencia y seguridad, a fin de que por medio del señalamiento

de cursos alternativos se logre una utilización más eficiente y segura de la información que servirá para una adecuada toma de decisiones.

- ☒ Auditoría Gubernamental: Es el examen de la gestión que realiza la administración pública, con el fin de emitir un dictamen sobre la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus funciones, como en la forma que utiliza los recursos asignados para su gestión.
  
- ☒ Auditoría Fiscal: Consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista del fisco.
  
- ☒ Auditoría Integral: Es un examen que proporciona una evaluación objetiva y constructiva acerca del grado en que los recursos humanos, financieros y materiales son manejados con debidas economías, eficacia y eficiencia.
  
- ☒ Auditoría Recurrente: Es la auditoria que se efectúa al período actual y uno o más períodos consecutivos anteriores al actual.
  
- ☒ Auditoría Permanente: En este tipo de auditorías, dentro de la empresa siempre hay un auditor que revisa las operaciones financieras en forma permanente.
  
- ☒ Auditoría Forense: Es el examen efectuado por el auditor independiente para determinar las causas jurídicos-contables que provoca la extinción de una entidad.

### **3.3 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA OPERACIONAL**

“Es examinar y evaluar sistemáticamente las operaciones de una entidad con el propósito de determinar si está operando en forma efectiva y eficiente, así como establecer el cumplimiento de las políticas, métodos y procedimientos de la entidad efectuando recomendaciones para asegurar la observancia de dichas políticas”. (8:8)

El Boletín No. 1, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, indica que por auditoría operacional debe entenderse como “el servicio que presta el Contador Público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad”. (5:10)

### **3.4 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL**

El objetivo de una auditoría operacional es presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades sujetas a revisión.

Los objetivos de la auditoria operacional se pueden señalar:

- A corto plazo: Diagnosticar y formular recomendaciones profesionales para mejorar la eficacia, la economía y la eficiencia de las operaciones involucradas en los hallazgos. Este objetivo se logra al finalizar un trabajo de auditoría operacional.
- A mediano plazo y largo plazo: Lo que se busca es lograr la prosperidad razonable de la empresa o entidad. En una entidad de carácter mercantil, se busca la mejora de beneficios económicos (rentabilidad). En un

organismo público (sin ánimo de lucro) en la mejora de la prestación de servicios.

Los objetivos específicos de una auditoría operacional pueden consistir en:

- Promover mejorar en las operaciones.
- Determinar si la administración cumple con planes y objetivos del negocio.
- Comprobar si las operaciones se llevan de manera efectiva, eficiente y económica.
- Evaluar si las políticas de la administración responden y son congruentes con los planes generales y específicos establecidos en función de metas y objetivos de la empresa.
- Examinar y evaluar los sistemas de control interno gerencial, para comprobar el grado de confiabilidad de la administración, en el ejercicio directo del control sobre los recursos humanos, materiales y financieros.
- Determinar el exceso o deficiencia del personal utilizado.
- Evaluar la cantidad y calidad de recursos administrados (excesivo o innecesario) de materia, equipo y otros bienes.
- Evaluar el flujo y disponibilidad de recursos financieros y materiales necesarios.
- Evaluar el rendimiento y productividad de la empresa y su personal.
- Identificar duplicación de esfuerzos y falta de coordinación entre departamentos.
- Investigar existencia de actividades, departamentos, o tareas obsoletas o de poca importancia cuya eliminación signifique ahorro de recursos.

### **3.5 ALCANCE PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA OPERACIONAL**

El alcance de la auditoría operacional es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin considerar que sea operación financiera o no, y en cada hallazgo la auditoría operacional cubre todos los aspectos internos y externos que lo interrelacionan.

Debido a la naturaleza de la auditoría operacional no es posible fijar ciertas reglas rígidas que establezcan cuando debe aplicarse.

Sin embargo los profesionales coinciden en que los indicios más comunes para llevarla a cabo, son:

- Bajo rendimiento y desperdicio en los departamentos.
- Investigación de ciertos problemas específicos conocidos.
- Acumulación de trabajo en los departamentos y/o secciones.
- Descenso en ventas.
- Rotación excesiva de personal.
- Pérdidas económicas.
- Para asegurarse periódicamente que la empresa funciona bien o prevenir situaciones de ineficiencia en su crecimiento.

### **3.6 PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

Existen tres niveles en que el contador público puede participar en apoyo a las entidades:

- Primero: En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado. (Diagnóstico de obstáculos).

- Segundo: Participando en la creación o diseño de sistemas, procedimientos, etc., que ayude a mejorar la eficiencia de los procesos.
- Tercero: En la implantación de los cambios e innovaciones.

En la práctica de una auditoría operacional, el contador público se circunscribirá al primer nivel de apoyo, ya que su participación en los demás niveles queda fuera de la práctica de la auditoría operacional. Los niveles segundo y tercero quedan enmarcados dentro de lo que se conoce como trabajos de reorganización, desarrollo de sistemas y consultoría administrativa.

El auditor operacional, al revisar las funciones de una entidad: Investiga, analiza y evalúa los hechos, es decir, diagnostica obstáculos de la infraestructura administrativa que los respalda y presenta recomendaciones que tiendan a eliminarlas.

### **3.7 APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL**

La Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, indica que si bien no existe un criterio fijo y que las posibilidades pueden ser muy amplias, se pueden mencionar tres criterios de aplicación general por administradores, auditores internos y consultores:

- Para aportar recomendaciones que resuelvan un problema conocido
- Cuando existen indicadores de ineficiencia pero se necesita analizar las causas.
- Para prevenir ineficiencias o para respaldar un sano crecimiento de las entidades.

### 3.8 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.

- Actúa en campos operativos, no financieros.
- Es una actividad eminentemente objetiva.
- Es un instrumento de información administrativa.
- Es un instrumento de comprobación o información operacional y de señalamiento de problemas y soluciones de los mismos.
- El auditor adopta una actitud mental de protección, antes que la utilización de métodos especiales.
- Persigue incrementar la eficiencia y eficacia en las operaciones.
- Revisa controles, pero no financieros.
- Su método de investigación es la observación y el análisis.
- Por su naturaleza, es fundamentalmente una actividad continua.
- Es un elemento de toma de decisiones.

### 3.9 LIMITACIONES DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.

- **Tiempo:** Es una limitación, porque el Gerente precisa saber oportunamente el estado de sus cosas, para poder actuar con eficacia, por lo tanto las auditorias deben realizarse regularmente, con frecuencia suficiente para atacar los problemas antes de que crezca.
- **Conocimiento:** Ninguna persona es experta en todos los ramos de los negocios, ni tampoco puede permitirse la empresa contar con un especialista para cada aspecto del negocio. El Auditor Operacional es tan solo un detector de deficiencias graves y susceptibles de mejorar.



- **Costo:** Las restricciones de tiempo y de conocimiento producen la tercera limitación: el costo. El personal dedicado a esta auditoría representa un costo, y si no se organiza adecuadamente, no da los frutos deseados.

### **3.10 ESTÁNDARES PARA LA PRÁCTICA DE AUDITORÍA OPERACIONAL.**

Los estándares para la práctica profesional de la Auditoría Operacional son los Boletines de Auditoría Operacional, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

### **3.11 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORÍA OPERACIONAL Y AUDITORÍA FINANCIERA**

- a) **Auditoría operacional:** Es la que se encarga de promover la eficiencia en las operaciones, además de evaluar la calidad de las operaciones.
- b) **Auditoría financiera:** Es el examen total o parcial de la información financiera y la correspondiente operacional y administrativa, así como los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.

### **3.12 PAPELES DE TRABAJO.**

#### **3.12.1 CONCEPTO DE PAPELES DE TRABAJO.**

En Auditoría se puede afirmar que los papeles de trabajo son todas aquellas cédulas y documentos que son elaborados por el Auditor u obtenidos por él durante el transcurso de cada una de las fases del examen.

Los papeles de trabajo son la evidencia de los análisis, comprobaciones, verificaciones, interpretaciones, etc., en que se fundamenta el Contador Público, para dar sus opiniones y juicios sobre el sistema de información examinado.

Los papeles de trabajo constituyen un medio de enlace entre los registros de contabilidad de la empresa que se examina y los informes que proporciona el Auditor

Algunos papeles de trabajo son elaborados por el propio Auditor, y se denominan Cédulas. Otros son obtenidos por medio de su cliente o por terceras personas (cartas, certificaciones, estado de cuentas, confirmaciones, etc.) pero al constituirse en pruebas o elementos de comprobación y fundamentación de la opinión, se incorporan al conjunto de evidencia que constituyen en general, los papeles de trabajo.

El cumplimiento de la segunda Norma de Auditoría referente a la "obtención de evidencia suficiente y competente" queda almacenado en los papeles de trabajo del Auditor.

### **3.12.2 CONTENIDO DE LOS PAPELES DE TRABAJO.**

Los papeles de trabajo deben contener los productos del sistema de información financiera sujeto a examen, desglosados en su mínima unidad de análisis, las técnicas y procedimientos que el Auditor aplicó, la extensión y oportunidad de las pruebas realizadas, los resultados de las técnicas y procedimientos tales como confirmaciones de tipo interno o externo y las conclusiones que obtuvo en cada una de las áreas examinadas.

Por lo tanto, los papeles de trabajo están constituidos por:

- Programas de trabajo
- Planillas con análisis y anotaciones obtenidas de la empresa.
- Las cartas de confirmación enviadas por terceros.
- Manifestaciones obtenidas de la compañía
- Extractos de documentos y registros de la compañía.
- Planillas con comentarios preparados por el Auditor o Revisor Fiscal.
- Memorandos preparados por el Auditor o Revisor Fiscal, para exponer algunos hechos, que complementan la información de las planillas.

### **3.12.3 OBJETIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO.**

Los papeles de trabajo permiten dejar constancia de los procedimientos seguidos por el auditor, de las comprobaciones y de la información obtenida.

Los objetivos de los papeles de trabajo para el Contador Público que efectúe la Auditoría de estados financieros pueden ser relacionados así:

- Proporcionar evidencia del trabajo realizado y de los resultados obtenidos en dicho trabajo.
- Suministrar la base para los informes y opiniones del Auditor Independiente.
- Constituir una fuente de información concerniente a detalles de saldo de cuentas, rubros de los estados financieros y otros datos obtenidos en

relación con el examen o para efectos posteriores a la realización del mismo, como futuras Auditorías.

- Facilitar los medios para una revisión de los Supervisores, Jefes, organismos gubernamentales u otros Contadores que determinen la suficiencia y efectividad del trabajo realizado y las bases que respaldan las conclusiones expresadas, probar a la vez que el trabajo se realizó con calidad profesional.
- Ayudar al Auditor a la conducción de su trabajo.

#### **3.12.4 REQUISITOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO.**

Los papeles de trabajo deberán adecuarse a cada trabajo en particular, pero deben poseer las características que les permitan servir de suficiente soporte para demostrar que los estados financieros u otra información sobre los que el Auditor Independiente está emitiendo su opinión, concuerden con los registros contables de la compañía, o han sido conciliados con los mismos.

Los papeles de trabajo deben dejar expreso que la auditoría ha sido planeada mediante el uso de planes y programas y el desempeño de los ayudantes ha sido revisado y supervisado en forma adecuada. También los papeles de trabajo deben demostrar que la eficiencia del sistema de control interno de la compañía ha sido revisada y evaluada al determinar el alcance y oportunidad de las pruebas a los cuales se limitaron los procedimientos de Auditoría.

El respaldo o soporte de los papeles de trabajo para cumplir los anteriores requisitos podrá tomar variadas formas incluyendo: anotaciones, cuestionarios,

programas de trabajo, planillas, las cuales deberán permitir la identificación razonable del trabajo efectuado por el Auditor.

### **3.12.5 ESTRUCTURA DE LAS CÉDULAS DE AUDITORÍA.**

Las cédulas que elabora el Auditor pueden tener variadas formas de acuerdo a su criterio, pero en la práctica común se utilizan hojas manuales o electrónicas las cuales llevan la siguiente estructura formal:

- Índice de la Cédula: Ubicada en la parte superior derecha, permite la localización rápida del papel de trabajo.
- Encabezamiento: Donde va el nombre de la compañía auditada, rubro de los estados financieros examinados el cual da el nombre a la cédula, memorando u otro tipo de papel de trabajo, con la fecha de Auditoría que es la misma de los estados financieros examinados.
- Responsables: Se colocan los nombres, iniciales o rubrica de los responsables por la elaboración y supervisión de la cédula.
- Cuerpo del trabajo: En esta parte se desarrolla toda la Auditoría y se consignan los datos obtenidos por el Auditor para allegar la evidencia suficiente y competente.
- Conclusión: Cada área de trabajo donde se ha desarrollado de una manera completa un trabajo, debe tener conclusiones adecuadas, basadas en el trabajo de Auditoría, respaldada por la evidencia contenida en los papeles de trabajo, que corresponda a los objetivos que se persiguen en el trabajo. Las conclusiones deben expresar en forma clara la opinión de la persona que efectuó el trabajo con lo cual se responsabiliza del mismo.

- Significado de marcas: Al final de la Cédula a manera de convenciones, se coloca el significado de las marcas de Auditoría utilizadas en el cuerpo del trabajo.
- Fuente de información: Si se amerita, se coloca la fuente donde se obtuvieron los datos del desarrollo del trabajo.

### **3.12.6 CLASIFICACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Los papeles de trabajo, pueden clasificarse desde dos puntos de vista: Por su uso y su contenido.

**3.12.6.1 POR SU USO:** De acuerdo a la utilización que tengan los papeles de Auditoría en el período examinado o en varios períodos se clasifican en Archivo de la Auditoría y Archivo Continuo o Permanente de Auditoría

**3.12.6.2 POR SU CONTENIDO:** De acuerdo al contenido de cada papel de trabajo, estos se clasifican en Cédulas Centralizadoras, Cédulas Sumarias y Cédulas Analíticas

- ✓ Cédulas Centralizadoras: Son hojas multicolumnares en las cuales se listan agrupamientos de cuentas de mayor con los saldos sujetos a examen. Sirven de resumen y guía o índice de las restantes cédulas que se refieren a cada cuenta. Estos papeles representan los estados financieros en conjunto. Aquí se inicia la técnica del análisis pues se empieza a descomponer el todo en unidades de estudio más pequeñas. El método usado es el deductivo. Puede hacerse este listado como simple balance

de comprobación, sin buscar orden alguno en las cuentas; pero se encontrará muy conveniente hacerlo siguiendo el ordenamiento del Balance General y del Estado de Resultados.

- ✓ Cédulas sumarias o de resumen: Son aquellas que contienen el primer análisis de los datos relativos a uno de los renglones de las hojas de trabajo y sirven como nexo entre ésta y las cédulas de análisis o de comprobación. Las cédulas sumarias normalmente no incluyen pruebas o comprobaciones; pero conviene que en ellas aparezcan las conclusiones a que llegue el Auditor como resultado de su revisión y de comprobación de la o las cuentas a la que se refiere.
- ✓ Cédulas analíticas o de comprobación: En estas cédulas se detallan los rubros contenidos en las cédulas sumarias, y contienen el análisis y la comprobación de los datos de estas últimas, desglosando los renglones o datos específicos con las pruebas o procedimientos aplicados para la obtención de la evidencia suficiente y competente.

### **3.12.7 ÍNDICES**

Para facilitar el ordenamiento y archivo de los papeles de trabajo y su rápida localización, se acostumbra ponerles una clave a todos y cada uno de ellos en lugar visible que se escribe generalmente con un lápiz de color denominado "lápiz de Auditoría".

Esta clave recibe el nombre de índice y mediante él se puede saber de qué papel se trata y el lugar que le corresponde en su respectivo archivo.

En teoría no importa qué sistema se escoja como índice, pero el elegido debe proveer un ordenamiento lógico y ser suficientemente elásticos para posibles modificaciones.

### **3.12.8 MARCAS DE AUDITORÍA**

Todo hecho, técnica o procedimiento que el Auditor efectúe en la realización del examen debe quedar consignado en la respectiva cédula, pero esto llenaría demasiado espacio de la misma haciéndola prácticamente ilegible no solo para los terceros, sino aún para el mismo Auditor.

Para dejar comprobación de los hechos, técnicas y procedimientos utilizados en las cédulas o planillas, con ahorro de espacio y tiempo, se usan marcas de Auditoría, las cuales son símbolos especiales creados por el Auditor con una significación especial.

Por ejemplo al efectuar una reconciliación bancaria, los cheques pendientes de cobrar y las consignaciones bancarias deben ser cotejadas con el libro de bancos para comprobar que están bien girados y elaboradas, en cuanto al importe, número, fecha, beneficiario, número de cuenta etc. Cada uno de los cheques y consignaciones cotejadas debe tener una descripción de lo realizado. En lugar de escribir toda esta operación junto a cada cheque y consignación, se utiliza un símbolo o marca de comprobación, cuyo significado se explica una sola vez en el lugar apropiado de la cédula a manera de convención detallando todo el procedimiento realizado.

Para las marcas de Auditoría se debe utilizar un color diferente al del color del texto que se utiliza en la planilla para hacer los índices. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. El primer papel de trabajo del Archivo de la Auditoría debe ser la cédula de la Marcas de Auditoría.



### **3.12.9 PROPIEDAD DE LOS PAPELES DE TRABAJO.**

Los papeles de trabajo son la fundamentación de la opinión del Auditor en su dictamen y por tanto respaldan el trabajo realizado por el mismo y tienen una utilización que va más allá de la Auditoría del período en que estos se realizaron, pues son origen de la información para futuras Auditorías, bien sea que las realice el mismo Contador Público u otro colega.

Por la importancia y la responsabilidad que revisten para el Auditor, los papeles de trabajo son de su propiedad, pero deben estar disponibles para ser exhibidos en cualquier momento a las autoridades, al cliente o al colega que se haga cargo de las Auditorías posteriores.

Estos papeles de trabajo están protegidos por el secreto profesional y solo pueden ser exhibidos en los casos previstos por la confidencialidad del Código de Ética profesional. El tiempo que debe mantenerlos en su poder el Auditor es de cinco años.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA OPERACIONAL**

#### **4.1 DEFINICIÓN DE METODOLOGÍA**

“Conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica o en una exposición doctrinal. El término método se utiliza para el procedimiento que se emplea para alcanzar los objetivos de un proyecto y la metodología es el estudio del método”. (9:255)

El boletín de Auditoría Operacional No. 2 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, simplifica la metodología de la auditoría operacional en tres pasos fundamentales: familiarización, investigación y análisis, y diagnóstico.

#### **4.2 FAMILIARIZACIÓN**

El auditor debe familiarizarse con las operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando a través del estudio de:

- Los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica de la compañía.
- La infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de las operaciones objeto de revisión.
- Los antecedentes respecto de deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias y otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.

A continuación se detallan algunos lineamientos que permitirán al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con la empresa en general y con la operación que se revisará en lo particular:

#### **4.2.1 Estudio Ambiental**

En esta primera fase puede llegarse a obtener información orientadora de gran valía que permita al auditor diagnosticar las áreas críticas. El grado de profundidad en esta investigación inicial será definido por el criterio del auditor. Los principales aspectos a investigar serán los siguientes:

- La importancia que para la empresa representa la operación que se audita, medida de acuerdo a las repercusiones financieras que tendría si se mejorara su eficiencia;
- Indicadores tales como rotaciones, razones financieras, etc.;
- Estructura de la organización y políticas aplicables a la operación que se revisa;
- Reglamentación federal, estatal, y municipal que rigen las prácticas de manejo de la operación;

#### **4.2.2 Estudio de la Gestión Administrativa**

Respecto a la gestión administrativa de la empresa, el auditor deberá estudiar su instrumentación práctica a fin de conocer, en términos generales sus características y posibles deficiencias. En el proceso de familiarización al auditor únicamente le interesa conocer las características esenciales de la misma, sin entrar en detalle.

### **4.2.3 Visita a las Instalaciones**

Tiene por objeto observar directamente cómo se efectúan las operaciones e identificar síntomas de problemas.

Durante el proceso de familiarización es lógico que el auditor entre en contacto con los diversos funcionarios y empleados que manejan directamente la operación y que, mediante entrevistas informarles conozca de ellos tanto características específicas como problemas de la operación misma.

Una vez realizado el proceso de familiarización, el auditor deberá ordenar sus ideas y con fundamento en los hechos que haya observado, podrá estructurar un programa de trabajo adecuado para entrar en la siguiente fase de la metodología.

## **4.3 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS**

El objetivo de esta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación u operaciones sujetas a evaluación.

El tipo de investigaciones o estudios que se desarrollen para lograr obtener elementos de juicio adecuados puede revestir una gama muy amplia de posibilidades tales como: entrevistas formales, revisión de expedientes, revisión de documentación, observaciones directas, investigación en las Cámaras y Asociaciones a las que pertenezca la empresa, actualización de estadísticas, seguimiento y comparación de hallazgos, etc.

Cualquiera que sea el caso, el auditor deberá cuidar que sus investigaciones se planeen y desarrollen de tal manera que en el menor tiempo necesario obtenga la información más objetiva posible. Consecuentemente el auditor debe buscar hechos y evitar distorsionarlos con interpretaciones e inferencias de cualquier naturaleza hasta no tener todos los elementos necesarios para formarse una opinión del conjunto a fin de que el diagnóstico final sea lo más objetivo posible.

Para lograr la objetividad aludida es recomendable la utilización de técnicas como las que en seguida se explican:

#### **4.3.1 Entrevistas**

Las entrevistas formales son una de las técnicas de mayor uso en la auditoría operacional, toda vez que a través de ellas se obtiene la información de primera mano respecto de la operación.

Cuando se utiliza esta herramienta deberá cuidarse:

- Planear las entrevistas para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos.
- Desarrollar cuestionarios. Efectuar entrevistas con el personal ejecutivo que administra las principales actividades, así como con el personal de línea, asegurándose de haber obtenido una opinión veraz y significativa de lo que ocurre en la operación.

En cada caso se ubicará la fuente para evaluar la validez de los resultados como opinión general.

### **4.3.2 Evaluación de la Gestión Administrativa**

Habiéndose realizado en la fase de familiarización, el estudio preliminar de los procesos de la operación bajo examen, en esta fase se procederá a evaluar en detalle su efectividad y eficacia. De la planeación deberá estudiarse fundamentalmente el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y programar actividades eficientemente; en cuanto a la organización, de especial interés es la crítica detallada de la estructura de la organización, la clara definición de líneas de autoridad y responsabilidad, la coordinación del o los departamentos encargados de la operación entre sí y con otras áreas de la empresa, así como los niveles jerárquicos y actitud aparente de los empleados y funcionarios encargados de la operación.

### **4.3.3 Examen de Documentación**

“La finalidad de esta técnica es coadyuvar a la verificación objetiva de la información sujeta a análisis o bien la obtención de algunos datos específicos.”  
(5:31)

## **4.4 DIAGNÓSTICO**

A través de ésta se sumariarán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquéllos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia.

### **4.4.1 Fase Creativa**

En esta fase se precisará si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa. Esta fase no representa, de ninguna manera la solución detallada de los problemas (dicha solución corresponde a un trabajo de consultoría).

Lo que se pretende es mostrar una panorámica previa de los problemas y sus soluciones conceptuales.

#### **4.4.2 Reverificación de hallazgos**

El modelo desarrollado en el numeral anterior, se sujetará a una nueva verificación para separar con mayor precisión de los hechos de las interpretaciones y avanzar hacia el diagnóstico definitivo.

#### **4.4.3 Elaboración del Informe**

Al confirmar los hallazgos se debe proceder a elaborar el informe

### **4.5 INFORME**

#### **4.5.1 Importancia y Concepto**

El informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor.

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, en su caso, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Se busca que en base a la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia, en la productividad.

#### **4.5.2 Naturaleza**

Por las características de la Auditoría Operacional, el informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasmen los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operacional y el efecto y las consecuencias de los problemas detectados.

Congruentemente con la afirmación anterior debe precisarse que no es posible que como resultado final del trabajo se presente una opinión fundamentada tipo dictamen sobre estados financieros, sobre el grado de eficiencia existente en la empresa.

El informe o diagnóstico de la Auditoría Operacional no tiene la finalidad de emitir un dictamen, no es posible darle tal alcance.

Por otra parte, también debe quedar claro que el informe de la Auditoría Operacional es distinto al producto terminado de un proyecto de consultoría en administración pues en este último, el resultado final implica necesariamente proporcionar sugerencias específicas, el diseño de las formas, procedimientos y sistemas necesarios, la instalación de ellos y posteriores visitas de supervisión; todo ello con el propósito de que las ideas presentadas funcionen a plenitud y aporten los beneficios deseados.

En algunos casos, el informe de la Auditoría Operacional puede ser el inicio de un trabajo de consultoría en administración a cargo de consultores externos o internos.



### 4.5.3 Estructura

El contenido básico del informe normalmente debe incluir los tres elementos siguientes:

- Alcance y limitaciones del trabajo;
- Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional;
- Sugerencia para mejorar la eficiencia

A continuación se dan algunas orientaciones en relación con cada uno de los anteriores elementos;

- Alcance y limitaciones del trabajo: Esta sección debe ser breve y en ella deben identificarse los objetivos del trabajo realizado; las operaciones sujetas al examen (así como las que se excluyen cuando pudiera existir alguna confusión); el criterio de prioridades establecido; la contratación específica, en su caso; las limitaciones; la participación de otros profesionales si la hubo, y la responsabilidad asumida sobre las labores que hayan realizado.
- Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional: En esta parte del informe es conveniente presentar un resumen jerarquizado en el que se resalten los hallazgos más significativos y se destaque el efecto de ellos, referenciado a una descripción más extensa en la que se proporcionen mayores datos sobre los problemas detectados, sus causas y consecuencias, ejemplo, etc.;

- Sugerencias para mejorar la eficiencia: Es conveniente que las sugerencias se incluyan inmediatamente después de que se señalaron las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia de operación. Dichas sugerencias podrán ser específicas en los casos en que se tenga elementos para ellos; en otras ocasiones las recomendaciones tendrán un carácter general.

Estas recomendaciones deben estar enfocadas a que se mejore la eficiencia citando casos específicos en los cuales puedan modificarse los procedimientos o criterios, cuantificando en lo posible los resultados previsibles de un cambio.

#### **4.5.4 Evaluación y efecto de los problemas**

El enfoque que conviene dar al informe debe tender a resaltar objetivamente siempre que sea posible el efecto que provocan las ineficiencias detectadas, sus causas y consecuencias.

Generalmente el mencionar en el informe la causa de la ineficiencia, proporciona las bases para los cambios que deban efectuarse para eliminarla.

#### **4.5.5 Responsabilidad**

La responsabilidad del auditor operacional consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones. La implantación de las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados, en términos generales, queda fuera del alcance del trabajo de auditoría operacional, incluso en aquellos casos en que el auditor haya presentado recomendaciones específicos.

La solución de los problemas es responsabilidad directa de la empresa, la que podrá recurrir a consultores externos para ese objetivo.

#### **4.5.6 Forma**

Los hallazgos de la Auditoría Operacional pueden comunicarse durante el desarrollo del examen a su término; esto dependerá en gran parte de la trascendencia de los problemas detectados y de la urgencia de que se apliquen las medidas correctivas.

Es importante que el resultado de la Auditoría Operacional se presente invariablemente por escrito. Adicionalmente, otros medios de comunicación pueden resultar convenientemente.

Para que el informe de la Auditoría Operacional cumpla con su cometido, el auditor deberá pensar en la persona a quien se dirige, en su preparación, posición dentro de la organización, etc, y de acuerdo a las circunstancias, decidir la forma en que debe presentarse. Lo que hay que recordar es que se debe ser tan versátil como sea necesario para lograr una adecuada comunicación.

## **CAPÍTULO V**

### **AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS.**

A través de este capítulo se presentará el caso práctico, que pretende dar a conocer la metodología a ser considerada por el Contador Público y Auditor para la realización de una auditoría operacional al departamento de créditos y cobros en una empresa que se dedica a la comercialización de llantas.

#### **5.1 METODOLOGÍA DEL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA**

Comercializadora Vitallantas, S.A. ha contratado los servicios de la firma de auditores PCPA Consultores, S.C., para que realice una auditoría operacional al departamento de créditos y cobros durante el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2008, de la cual se espera un informe que establezca las principales deficiencias encontradas y sus respectivas recomendaciones que ayuden al fortalecimiento de los procedimientos que utiliza actualmente este departamento y por lo tanto a mejorar el porcentaje de recuperación de las cuentas por cobrar de la empresa.

PCPA Consultores, S.C., de conformidad con su experiencia en este tipo de trabajos, enfocará el trabajo de la siguiente manera:

- a) Familiarización con la estructura general de la empresa y el departamento de créditos y cobros objeto de estudio:
  - Se iniciará con el proceso de familiarización que permita comprender la estructura del departamento.
  - Se realizará un proceso de conocimiento general del negocio a través de narrativas.

b) Trabajo de documentación: Se realizará un proceso de documentación de operaciones importantes tales como:

- Proceso para otorgar crédito.
- Proceso para realizar ventas al crédito (facturación).
- Proceso para recuperar las cuentas por cobrar.
- Proceso para emitir notas de crédito.

c) Informe del trabajo realizado: El informe documentará los problemas y deficiencias a fin de proporcionar sugerencias para corregir las deficiencias encontradas.

Se tendrá como marco de referencia y guía los Boletines de la Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contador Públicos. Específicamente los boletines siguientes: a) Boletín Número 2: Metodología de la Auditoría Operacional, b) Boletín Número 5: Auditoría Operacional de Cobranzas y c) Boletín Número 8: Auditoría Operacional de Otorgamiento del Crédito.

## 5.2 ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Índice de Papeles de Trabajo**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>IndPT</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	23/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	13/11/2009

No.	Actividad	Realizado Por	Revisado Por	Referencia Papel de Trabajo	No. Página de Tesis
1	Marcas de Auditoría y formas diagrama de flujo	PAC	MGS	CD 1/2 y 2/2	66 y 67
2	Propuesta de Servicios	PAC	MGS y ALPE	PSP 1/4	69
3	Memorándum de Planeación	MMC	MGS	MP 1/3	74
4	Programa General de Trabajo	MMC	MGS	PGA 1/2	78
5	Informe de Auditoría	MMC	MGS y ALPE	IA	147

### 5.3 CÉDULA DE MARCAS DE AUDITORÍA Y FORMAS PARA DIAGRAMAS DE FLUJO.





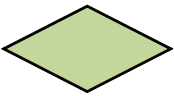
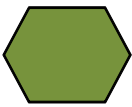

Ciente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
 Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
 Cédula de Marcas  
 Auditoría al 31/Dic/2008

	<b>PT</b>	<b>CD 1/2</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	23/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	23/10/2009

No.	Marcas de Auditoría	Descripción
1	^	Suma verificada.
2	DA	Deficiencia en centralizadora de hallazgos.
3	μ	Información extraída del expediente de cada cliente.
4	©	Documentación para soportar cobro de facturas pendiente de completar.
5	λ	Ciente sin liquidez.
6	κ	Saldo en cobro judicial.
7	ë	Saldo de la cuenta por cobrar considerado incobrable.
8	»	Cientes especiales (ventas sin límite de crédito disponible).
9	¶	Cálculo verificado
10	¥	Confrontado con Diario Mayor General del 31/12/2008.
11	x	Expediente no cumple los requisitos establecidos en procedimiento.
12	§	Cotejado registro contable y de cartera contra documento físico.
13	¢	Información obtenida de la bitácora del sistema de información
14	Æ	Inspeccionado físicamente.
15	Ψ	Depósito confirmado con el estado de cuenta bancario.

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
 Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
 Formas utilizadas para Diagramas de Flujo  
 Auditoría al 31/Dic/2008

	<b>PT</b>	<b>CD 2/2</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	23/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	23/10/2009

		Descripción
		Inicio y finalización del recorrido de un proceso.
		Preparación y revisión de información.
		Solicitud de información.
		Revisión de información y documentos.
		Decisión.
		Preparación de documentos.
		Conector fuera de página.



#### **5.4 PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES**

El acuerdo y compromiso entre la entidad y la firma de auditoría, se estableció de mutua comprensión con relación a los objetivos que se pretenden alcanzar y se determinó el alcance del compromiso de auditoría, las responsabilidades, la visión, la metodología y la estrategia de la ejecución del trabajo en las oficinas de la entidad.

A continuación se presenta la carta propuesta de servicios profesionales para la realización de la Auditoría Operacional al área de Créditos y Cobros de la Comercializadora Vitallantas, S.A.

**Ciente: Comercializadora Vitallantas, S.A**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Propuesta de Servicios**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>PSP 1/4</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	21/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	21/10/2009

Guatemala, octubre 21 de 2009

**Ing. Gabriel Campos**  
**Gerente General**  
**Comercializadora Vitallantas, S.A.**  
**Ciudad**

**Estimado Ingeniero Campos:**

De acuerdo a lo conversado con usted, tengo el agrado de presentarle un detalle del trabajo que estaremos realizando, para evaluar los procedimientos del departamento de créditos y cobros durante el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2008, y así determinar si dichos procedimientos son adecuados o están incidiendo en el aumento de morosidad de la cartera de clientes.

## **I INFORMACIÓN BÁSICA**

### **Antecedentes de la Entidad**

La compañía Comercializadora Vitallantas, S. A., distribuye llantas de las marcas Hankook, y Bridgestone Firestone, para transporte pesado y automóviles, las ventas se realizan a través de una cadena de sucursales ubicadas tanto en la ciudad capital como en el interior del país.

Las actividades administrativas se desarrollan en las oficinas centrales ubicadas en la ciudad capital del país, en Calzada Aguilar Batres 56-78 zona 11. La compañía fue fundada por la familia Campos, quienes a la vez ocupan los cargos de dirección en la compañía. El Gerente Financiero Administrativo toma la mayor parte de las decisiones basándose en la información que le suministran los restantes tres gerentes, con quienes discute los asuntos correspondientes a sus respectivas áreas cuando considera necesario.

**Ciente: Comercializadora Vitallantas, S.A**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Propuesta de Servicios**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>PSP 2/4</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	21/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	21/10/2009

El Departamento de Créditos y Cobros es responsable por el mantenimiento de un alto nivel de calidad de cartera al vender a clientes que representen niveles de riesgo prudentes. Es su responsabilidad el no asumir riesgos innecesarios y velar por que los pagos de los clientes sean realizados de conformidad con los términos de ventas, e informar al Departamento de Ventas acerca de clientes que representen situaciones de riesgo y hacer esfuerzos para limitar su exposición en estas áreas.

Se ha decidido contratar los servicios de PCPA Consultores, SC como asesores, para evaluar las actividades del departamento de créditos y cobros, determinar la eficiencia de los procedimientos que a la fecha utiliza y recomendar las modificaciones que se consideren adecuadas.

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

Llegar a ser una cadena exitosa entre proveedores y clientes, además exceder las expectativas en servicio y calidad de estos últimos.

#### **Personal clave del área de créditos y cobros de la entidad**

<b>Nombre</b>	<b>Puesto</b>
José Campos	Gerente Financiero Administrativo
Beatriz Canseco	Asistente A
Alma Linares Pérez	Asistente B
Luisa Lima Archila	Asistente C
Lidia Méndez Paz	Asistente D
Luis José Morales Ruiz	Cobrador
Mario Letona García Mérida	Cobrador

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

El trabajo consiste en desarrollar sobre la base de la metodología que se establece en los Boletines de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, una Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros, llevada a cabo entre el 27 de octubre y 11 de noviembre de 2009.

Ciente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Propuesta de Servicios  
Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	PSP 3/4
HECHO POR: PAC	Fecha:	21/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	21/10/2009

### III OBJETIVOS DEL TRABAJO

Evaluar a través de la Auditoría Operacional, las actividades más representativas del Departamento de Créditos y Cobros, para determinar la efectividad de sus procedimientos y recomendar modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa y establecer aspectos generales y la estructura organizacional del Departamento de Créditos y Cobros de la empresa objeto de estudio, para determinar si son adecuados y recomendar modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa.

### IV ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO

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

Nombre	Puesto
Ana Lucía Pirir Elvira	Socia
María González Salazar	Gerente
Pablo Archila Córdova	Asistente
Melinda Mérida Campos	Asistente

Solicitamos la cooperación total de su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros y documentación que se requiera en relación con el trabajo a realizar.

### V HONORARIOS

Los honorarios fijados para el desarrollo de la auditoría se basan en el tiempo requerido por las personas designadas al trabajo, de acuerdo a tarifas establecidas por el despacho, los cuales asciende a un valor total de Q. 31,000.00 (treinta y un mil quetzales exactos) más el Impuesto al Valor Agregado.

Ciente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Propuesta de Servicios  
Auditoría al 31/Dic/2008

	<b>PT</b>	<b>PSP 4/4</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	21/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	21/10/2009

Los honorarios se facturarán en un 50% al inicio del trabajo y el otro 50% al entregar el informe final.

Favor de firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su aceptación y acuerdo sobre el desarrollo de nuestro trabajo.

Atentamente,

**PCPA Consultores, SC**



Ana Lucía Pirir Elvira  
Contador Público y Auditor  
Reg. 200114644

**APROBACIÓN:**

Nombre: Gabriel Campos

Puesto: Gerente General

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

Fecha: Octubres, 23 de 2009



## **5.5 PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS.**

El objetivo de la planeación es establecer la estrategia, guía y tiempos del trabajo, su fin es identificar posibles sesgos y riesgos que deben ser comunicados al equipo de trabajo para guiar y enfocar apropiadamente el trabajo. El siguiente plan de auditoría se desarrolló por el gerente que está a cargo de la auditoría, quien guió la auditoría al comienzo de las actividades de la planeación preliminar, en base a su conocimiento, experiencia y juicio profesional.

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Memorándum de Planeación  
Auditoría al 31/12/2008

	PT	MP 1/3
HECHO POR: MMC	Fecha:	23/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	26/10/2009

**1. Objetivo de la Auditoría**

El trabajo consiste en desarrollar utilizando como base la metodología que se establece en los Boletines de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, la Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros, llevada a cabo del 27 de octubre al 11 de noviembre del 2009. **Ver P.T. PSP 2/4. (Página de tesis No. 70)**

**2. Alcance de la Auditoría**

Se evaluará el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2008, para tener un parámetro de medición de saldos de las cuentas por cobrar y otras que se consideren necesarios.

**3. Antecedentes del Negocio**

Fue constituida en 1974, con el propósito de comercializar llantas nuevas para transporte pesado, agrícolas y para automóviles.

Actualmente, para exceder las expectativas del cliente en servicio y calidad se ofrecen productos con precios competitivos en el mercado, de óptima calidad y con excelentes servicios a través de ocho sucursales en el perímetro de la ciudad capital y siete sucursales departamentales.

**4. Actividad Principal**

Su principal actividad es la importación y venta al por mayor y menor de llantas para camiones, automóviles, vehículos agrícolas e industriales.

**5. Identificación de las Áreas Críticas**

Se identificaron como áreas críticas los procesos para otorgar crédito, emitir una factura y el procedimiento de cobro.

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
 Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
 Memorándum de Planeación  
 Auditoría al 31/Dic/2008

	<b>PT</b>	<b>MP 2/3</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	23/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	26/10/2009

## 6. Cronograma de Actividades

Comercializadora Vitallantas, S.A.  
 Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
 Cronograma de Actividades

Descripción de Actividades	Octubre 2009		Noviembre 2009		
	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3
1 Elaboración de la propuesta de trabajo	■				
1.1 Presentación de la propuesta a Junta Directiva/Gerencia General		■			
1.2 Aceptación y autorización de la propuesta		■			
2 Planeación para realizar la auditoría		■			
<b>INICIO DEL TRABAJO DE CAMPO</b>					
3 Visita a las instalaciones			■		
4 Familiarización con la empresa a través de investigación documental			■		
5 Familiarización con el departamento a través de investigación documental			■		
6 Revisión del organigrama actual del departamento			■		
7 Conocer la política de la compañía para otorgar créditos			■		
8 Análisis financiero del rubro de cuentas por cobrar			■		
9 Entrevista con el personal de Créditos y Cobros			■		
10 Entrevista con el personal de Ventas			■		
11 Integración de la información				■	
12 Análisis de Información				■	
13 Preparación y Presentación del Informe					■

Fecha de Inicio: 19 de octubre 2009

Fecha de finalización: 20 de noviembre 2009

Ver P.T. PSP 2/4. (Página de tesis No. 70)

## 7. Personal clave del área de créditos y cobros de la empresa comercializadora de llantas para el desarrollo del trabajo.

Nombre	Puesto
José Campos	Gerente Financiero Administrativo
Beatriz Canseco	Asistente A
Alma Linares Pérez	Asistente B
Luisa Lima Archila	Asistente C
Lidia Méndez Paz	Asistente D
Luis José Morales Ruiz	Cobrador
Mario Letona García Mérida	Cobrador

Ver P.T. PSP 2/4. (Página de tesis No. 70)



	<b>PT</b>	<b>MP 3/3</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	23/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	26/10/2009

**8. Personal clave del equipo de auditoría asignado para el desarrollo del trabajo.**

Nombre	Puesto	Iniciales de Referencia	Años de Experiencia
Ana Lucía Pirir Elvira	Socia	ALPE	10 años
María González Salazar	Gerente	MGS	7 años
Pablo Archila Cordova	Asistente	PAC	4 años
Melinda Mérida Campos	Asistente	MMC	4 años

Ver P.T. PSP ¾. (Página de tesis No. 71)

**9. Cálculo de tiempo a invertir para la determinación de honorarios**

No.	Actividad General	Lugar de Trabajo	Horas
1	Propuesta de Servicios	Oficina firma	24
2	Planeación de Auditoría	Oficina firma	16
3	Proceso de familiarización	Oficina del cliente	8
4	Entrevista con personal clave	Oficina del cliente	72
5	Integración de la información	Oficina del cliente	16
6	Análisis de la información	Oficina de la firma	24
8	Preparación y presentación del informe	Oficina de la firma y del cliente	40
<b>Total horas</b>			<b>200</b>

	Horas Socio	Horas Gerente	Horas Staff	Total horas a invertir
	20	40	140	200

	Valor HH	Valor HH	Valor HH	Total honorarios
	Q500.00	Q350.00	Q50.00	
	Q10,000.00	Q14,000.00	Q7,000.00	Q31,000.00

Ver P.T. PSP ¾. (Página de tesis No. 71)

## **5.6 PROGRAMA GENERAL PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS.**

A través del programa general se pretende desarrollar la auditoría y obtener resultados satisfactorios, guiar a los auditores en el desarrollo de su trabajo, establecer el avance del trabajo y servir de base para futuras auditorías.

	<b>PT</b>	<b>PGA 1/2</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	26/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	26/10/2009

<b>OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b>			
<b>1. OBJETIVO</b>			
Recopilar información específica sobre antecedentes, marco legal, organización y operaciones relevantes que permitan obtener la información necesaria para llevar a cabo la Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros de la empresa objeto de estudio.			
<b>2. METODOLOGÍA A UTILIZAR</b>	<b>Ref. P.T.</b>	<b>Hecho por</b>	<b>No. Página de Tesis</b>
<b>2.1 FAMILIARIZACIÓN</b>			
Familiarizarse con las operaciones que se revisarán dentro del contexto de la empresa que se está auditando, a través de un estudio ambiental, evaluación de la gestión administrativa y visita a las instalaciones, tal como se detalla a continuación:			
<b>a) Determine la importancia financiera que para la empresa representa la operación que se audita estableciendo la representación de las cuentas por cobrar en relación al activo.</b>	<b>A-1 1/2</b>	<b>PAC</b>	<b>81</b>
<b>b) Determine la rotación de las cuentas por cobrar de la compañía que se está auditando.</b>	<b>A-1 2/2</b>	<b>PAC</b>	<b>82</b>
<b>c) Detalle la infraestructura física con que cuenta la compañía para el desarrollo de sus operaciones.</b>			
- Visita a las instalaciones de la empresa auditada.	<b>A-2 1/2</b>	<b>PAC</b>	<b>83</b>
- Obtención de conocimientos generales de la empresa.	<b>A-3 1/2</b>	<b>PAC</b>	<b>85</b>
<b>d) Solicite la estructura organizacional de la empresa y del departamento de créditos y cobros y obtenga conocimientos sobre aspectos generales de la empresa y del departamento solicitando la información siguiente:</b>			
- Organigrama actual de la empresa	<b>A-4</b>	<b>MMC</b>	<b>87</b>
- Conocimientos generales del departamento	<b>A-5</b>	<b>MMC</b>	<b>88</b>
- Organigrama actual del departamento	<b>A-6 1/6</b>	<b>MMC</b>	<b>89</b>
- Funciones a cargo del Gerente Financiero Administrativo	<b>A-6 2/6</b>	<b>MMC</b>	<b>90</b>
- Funciones a cargo de las Asistentes de Créditos y Cobros	<b>A-6 4/6</b>	<b>MMC</b>	<b>92</b>
- Funciones a cargo de los Mensajeros	<b>A-6 6/6</b>	<b>MMC</b>	<b>94</b>
- Organigrama propuesto para el Departamento de Créditos y Cobros	<b>A-7 1/3</b>	<b>PAC</b>	<b>95</b>
- Propuesta descriptor de puesto para el Jefe de Créditos y Cobros	<b>A-7 2/3</b>	<b>PAC</b>	<b>96</b>
- Revisión sistema de información utilizado por el Depto. De Créditos y Cobros	<b>A-8 1/3</b>	<b>MMC</b>	<b>98</b>
- Desarrollo de pruebas sobre la confiabilidad del sistema de información.	<b>A-8 2/3</b>	<b>MMC</b>	<b>99</b>
<b>2.2 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS</b>			
Analice la información y examine la documentación para evaluar la eficiencia y efectividad de las operaciones sujetas a revisión, a través de los siguientes pasos:			
<b>a) Determine los procesos a evaluar del Departamento de Créditos y Cobros.</b>	<b>A-9</b>	<b>MMC</b>	<b>101</b>
<b>b) Obtenga conocimiento de las políticas de crédito y cobro de la empresa.</b>	<b>A-10 1/2</b>	<b>MMC</b>	<b>102</b>

	<b>PT</b>	<b>PGA 2/2</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	26/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	26/10/2009

<b>OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b>			
<b>1. OBJETIVO</b>			
Recopilar información específica sobre antecedentes, marco legal, organización y operaciones relevantes que permitan obtener la información necesaria para llevar a cabo la Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros de la empresa objeto de estudio.			
<b>2. METODOLOGÍA A UTILIZAR</b>	<i>Ref. P.T.</i>	<i>Hecho por</i>	<b>No. Página de Tesis</b>
<b>c) Evalúe el proceso que utiliza la empresa para autorizar un crédito nuevo.</b>			
- Cuestionario de control interno para autorización de un crédito nuevo.	A-11 1/11	PAC	104
- Narrativa procedimiento para autorización de un crédito nuevo.	A-11 3/11	MMC	106
- Flujograma del procedimiento actual para autorización de un crédito nuevo.	A-11 6/11	MMC	109
- Evaluación cumplimiento del procedimiento para autorización de un crédito nuevo.	A-11 9/11	PAC	112
- Evaluación del análisis del riesgo crediticio realizado por el departamento de créditos en base a los Estados Financieros del cliente.	A-11 11/11	PAC	114
<b>d) Evalúe el proceso que utiliza la empresa para facturación.</b>			
- Cuestionario de control interno proceso de facturación.	A-12 1/10	PAC	115
- Narrativa procedimiento de facturación.	A-12 2/10	PAC	116
- Flujograma procedimiento actual de facturación.	A-12 4/10	PAC	118
- Evaluación cumplimiento procedimiento de facturación.	A-12 8/10	MMC	122
- Evaluación integridad de información entre facturación y cuenta por cobrar.	A-12 10/10	MMC	124
<b>e) Evalúe el proceso que utiliza la empresa para recuperar las cuentas por cobrar.</b>			
- Cuestionario de control interno para cobros.	A-13 1/11	MMC	125
- Narrativa procedimiento de cobro	A-13 3/11	MMC	127
- Flujograma procedimiento actual de cobro	A-13 5/11	MMC	129
- Evaluación cumplimiento aplicación de cobros	A-13 8/11	PAC	132
- Evaluación cumplimiento aplicación de cheques rechazados y cheques prefechados	A-13 10/11	PAC	134
- Evaluación cumplimiento conciliación mensual de la cartera de clientes vrs DMG	A-13 11/11	PAC	135
- Evaluación cumplimiento elaboración de conciliaciones bancarias	A-13 11/11	PAC	135
<b>f) Realice un análisis de la cartera de clientes de la empresa a través del desarrollo de los siguiente procedimientos de auditoría.</b>			
- Revisión y análisis de la antigüedad de saldos de la cartera de clientes.	A-14 1/7	MMC	136
- Análisis de saldos vencidos a más de 60 días	A-14 2/7	MMC	137
- Realice la valuación de la reserva de cuentas incobrables de la empresa	A-14 5/7	MMC	140
- Detalle confirmaciones de saldos de clientes	A-14 7/7	MMC	142
<b>g) Documente el procedimiento que la empresa utiliza para la emisión de notas de crédito.</b>			
- Narrativa para conocer el procedimiento que la empresa utiliza para emitir notas de crédito a sus clientes.	A-15 1/4	PAC	143
- Evaluación cumplimiento del procedimiento que la empresa utiliza para emitir notas de crédito a sus clientes.	A-15 2/4	PAC	144
- Propuesta procedimiento para emitir notas de crédito.	A-15 3/4	PAC	145
- Propuesta formato para autorizar la emisión de notas de crédito.	A-15 4/4	PAC	146
<b>2.3 DIAGNÓSTICO</b>			
Sumarice los hallazgos encontrados durante la auditoría y reporte aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia.	IA	MMC	147

## **5.7 PAPELES DE TRABAJO.**

El propósito de los papeles de trabajo es documentar las materias que son importantes en la provisión de elementos de juicio, para respaldar la opinión del auditor, por lo que deben auxiliar la planeación, el desempeño de la auditoría y en la supervisión y revisión del trabajo de auditoría.

**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Representación Cuentas por Cobrar en Relación al Activo**

	<b>PT</b>	<b>A-1 1/2</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	27/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	27/10/2009

**Participación del rubro de cuentas por cobrar en relación al total de activo**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**  
**Al 31/12/2008**

Concepto		Valor	Porcentaje
Cuentas por Cobrar	¥	20,953,491.61	26.60%
<b>Total Activo</b>	<b>¥</b>	<b>78,782,641.16</b>	<b>100%</b>

^

**Conclusión:** La cuenta por cobrar representa el 26.60% del total del activo, superada únicamente por el rubro de inventarios, lo que confirma que es importante evaluar si son adecuados los procesos y procedimientos que actualmente se utilizan para garantizar su recuperación.

**Ciente: Comercializadora Vitallantas, S.A**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Rotación Cuentas por Cobrar**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-1 2/2</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	27/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	27/10/2009

## Evaluación tiempos necesarios para recuperar las cuentas por cobrar

**Razón de Rotación de Cuentas Por Cobrar:** Indica el número de veces que las ventas al crédito se convierten en efectivo disponible, entre más alta resulta la razón menor es el tiempo de cobro.

	$\frac{\text{Ventas Netas Anuales al Crédito}}{\text{Cuentas Por Cobrar}} =$	$\frac{93,166,347.02}{20,953,491.61}$	<b>4.45 veces al año</b>
--	--	---------------------------------------	--------------------------

**Razón de Cuentas Por Cobrar en Días:** Al igual que la razón anterior, ésta muestra la capacidad de la compañía en efectuar la recuperación de ventas al crédito, sólo que con la particularidad de que esta razón muestra el número de días que las ventas se mantuvieron con los clientes antes que éstos efectuarán la cancelación respectiva.

	$\frac{\text{Días al Año}}{\text{Rotación de Cuentas Por Cobrar}} =$	$\frac{365}{4.45}$	<b>82 días</b>
--	--	--------------------	----------------

**Conclusión:** Se determinó que la rotación de las cuentas por cobrar de acuerdo a la política de créditos debería ser de 6 veces al año, sin embargo de acuerdo al análisis realizado, la compañía presentó al 31 de diciembre del 2008 una rotación de 4.45 veces al año. Esta razón financiera trasladada a días muestra que el tiempo que se tardan en recuperar las cuentas por cobrar es un promedio de 82 días, influenciado por los saldos a más de 60 días de crédito que se encuentran fuera de la política de créditos.

**Política de Créditos de la Compañía en P.T. A-10 1/2 (Página de tesis No. 102)**

**Análisis de Antigüedad de saldos en P.T. A-14 1/7. (Página de tesis No. 136)**

**Ciente: Comercializadora Vitallantas, S.A**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Visita a las Instalaciones de la empresa auditada**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-2 1/2</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	27/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	27/10/2009

**Persona a Cargo de la Narrativa:** *Pablo Archila Córdoba*

## **CÉDULA NARRATIVA**

La entrevista se hizo al Ing. Gabriel Campos, Gerente General y al Lic. José Campos, Gerente Financiero Administrativo.

El equipo de auditoría asignado a la realización del trabajo visitó las instalaciones de la compañía como parte del proceso de familiarización.

Se visitaron las instalaciones centrales de Comercializadora Vitallantas, S. A., ubicadas en la Calzada Aguilar Batres 56-78 Zona 11, el ingreso a las instalaciones está restringido a personal autorizado y previo a que el personal de seguridad permita el paso a los vehículos, confirma la cita en recepción y solicita documento de identificación. En la presentación con el Gerente General de la compañía indicó que éste, es un negocio familiar, adicionalmente indicó que dentro de las expectativas que se tienen del desarrollo de la auditoría, uno de los puntos que considera de mayor importancia es conocer si los procesos y la estructura organizacional que actualmente se manejan en el Departamento de Créditos y Cobros de la compañía son o no adecuados y por lo tanto, estén incidiendo en el aumento del índice de morosidad de la cartera de clientes. Adicionalmente comentó que el Gerente Financiero Administrativo estaba ligado directamente con el proceso de créditos y cobros debido a que lo consideraban de vital importancia para el sostenimiento de la empresa a largo plazo, por lo que nos solicitó abocarnos con él para realizar una entrevista y definir aspectos importantes para el desarrollo del trabajo.

Se autorizó un recorrido por las instalaciones, acompañados por el Gerente Financiero Administrativo de la compañía.



**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Visita a las Instalaciones de la empresa auditada**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-2 2/2</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	27/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	27/10/2009

**Persona a Cargo de la Narrativa:** Pablo Archila Córdoba

Las instalaciones están divididas en dos edificios independientes únicamente conectados por el parqueo de visitas. En el edificio de la izquierda, en el primer nivel está ubicada una sala de ventas (5 personas), en el segundo nivel, los departamentos de Contabilidad (10 personas), Créditos (4 personas) y Ventas (6 vendedores). En el edificio de la derecha está ubicado el área de Gerencia (7 personas), Cómputo (4 personas), Transportes (3 personas), Archivo (1 persona) y por último la bodega de mercadería (6 personas).

En el área de archivo nos comentó que se encuentra papelería del año en curso y de un año anterior, el resto de papelería se encuentra almacenada en una bodega en la zona 9.

A cada departamento se le dio una breve exposición del propósito del trabajo a efectuar, solicitándoles además su colaboración para cuando fuese necesario.

Ciente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Obtención de Conocimientos Generales de la Empresa.  
Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-3 1/2
HECHO POR: PAC	Fecha:	27/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	27/10/2009

Persona a Cargo de la Entrevista: Pablo Archila Córdova

La entrevista se hizo al Lic. José Campos, Gerente Financiero Administrativo. Inicialmente se expuso el propósito del trabajo y posteriormente se procedió con la entrevista.

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1 ¿Antecedentes Históricos de la Empresa?**

Fue constituida en 1974, con el propósito de comercializar llantas nuevas para transporte pesado, agrícolas y automóviles.

Actualmente, para exceder las expectativas del cliente, se ofrecen productos con precios competitivos en el mercado, de óptima calidad y con excelentes cobertura.

### **2 ¿Cuál es el objetivo, finalidad o propósito de la empresa?**

Llegar a ser una cadena exitosa entre nuestros proveedores y clientes, además de exceder las expectativas de calidad de estos últimos.

### **3 ¿Con respecto al marco legal, hay alguna regulación específica para la empresa?**

La empresa está inscrita como una empresa comercial con la aplicación de todas las leyes existentes, no goza de ningún beneficio u obligación especial.

### **4 ¿Cómo está organizada la Junta Directiva de la empresa?**

Existe una Junta Directiva, constituida por 4 hermanos, cada uno está cargo de una Gerencia, (Gerencia General, Financiera Administrativa, Mercadeo y Ventas). El área Financiera tiene a cargo los departamentos de Contabilidad, Créditos y Cobros, Archivo, Cómputo, Compras e Inventarios. Para una mejor visualización se presenta organigrama proporcionado por la Gerencia Financiera. **Ver P.T. A-4. (Página de tesis No. 87)**

**Ciente: Comercializadora Vitallantas, S.A.**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Obtención de Conocimientos Generales de la Empresa.**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-3 2/2</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	27/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	27/10/2009

*Persona a Cargo de la Entrevista: Pablo Archila Córdoba*

**5 ¿Qué nos puede comentar sobre las políticas establecidas ya sean escritas o verbales?**

Al inicio de la compañía no se creyó necesario contar con políticas escritas, las existentes son verbales y se han transferidos de persona a persona.

**6 ¿Posee un control específico para evaluar las operaciones de su empresa?**

Se cuenta con "validaciones de sistema computarizado", éstos se refieren que antes de terminar cierta transacción deberá cumplir con determinados aspectos o procesos para que el sistema le permita continuar con su transacción. Además, se cuenta con un Auditor Interno para que implemente controles específicos para cada actividad en la empresa.

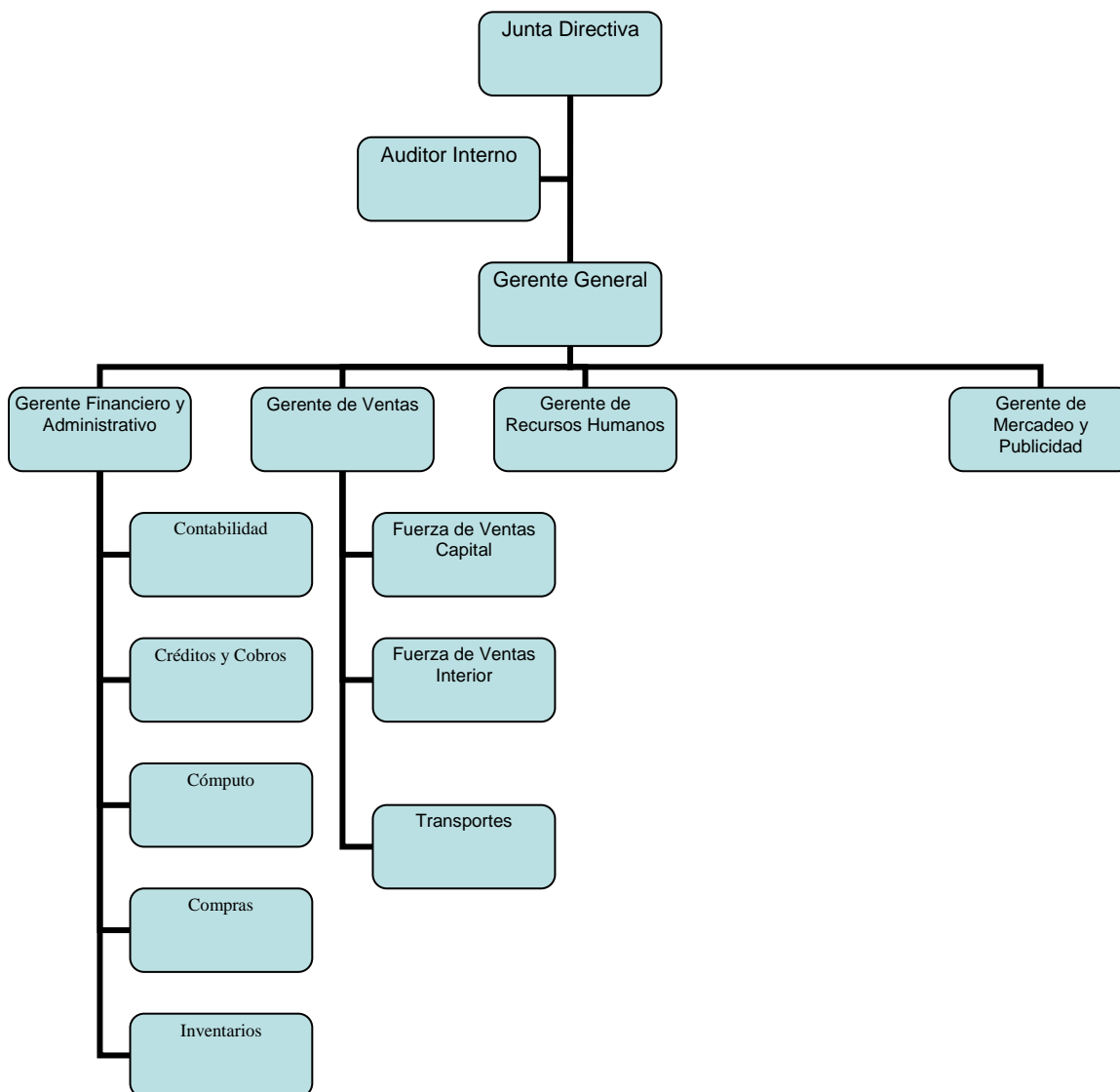
**7 ¿Nos puede proporcionar quiénes en su opinión serán nuestras personas claves para la este trabajo?**

Gerente Financiero Administrativo y el personal del departamento de créditos y cobros.

Nombre	Puesto
José Campos	Gerente Financiero Administrativo
Beatriz Canseco	Asistente A
Alma Linares Pérez	Asistente B
Luisa Lima Archila	Asistente C
Lidia Méndez Paz	Asistente D
Luis José Morales Ruiz	Cobrador
Mario Letona García Mérida	Cobrador

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
 Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
 Organigrama Actual de la Empresa  
 Auditoría al 31/Dic/2008

	<b>PT</b>	<b>A-4</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	27/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	27/10/2009



**Fuente: Organigrama actual de la administración**

Ciente: Comercializadora Vitallantas, S.A  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Conocimientos Generales del Departamento  
Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-5
HECHO POR: MMC	Fecha:	28/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	28/10/2009

*Persona a Cargo de la Narrativa: Melinda Mérida Campos*

## CÉDULA NARRATIVA

El recorrido en el Departamento de Créditos y Cobros se realizó en compañía de la señorita Beatriz Canseco (asistente A de créditos y cobros).

Las instalaciones del departamento de Créditos y Cobros, están ubicadas en la Calzada Aguilar Batres 56-78 Zona 11 (oficinas centrales de la empresa). Está ubicado en el segundo nivel del edificio en la parte izquierda de las instalaciones.

El jefe directo del departamento de Créditos y Cobros es el Gerente Financiero Administrativo debido a que el proceso de cobro lo consideran de vital importancia para mantener un perfil de negocio en marcha.

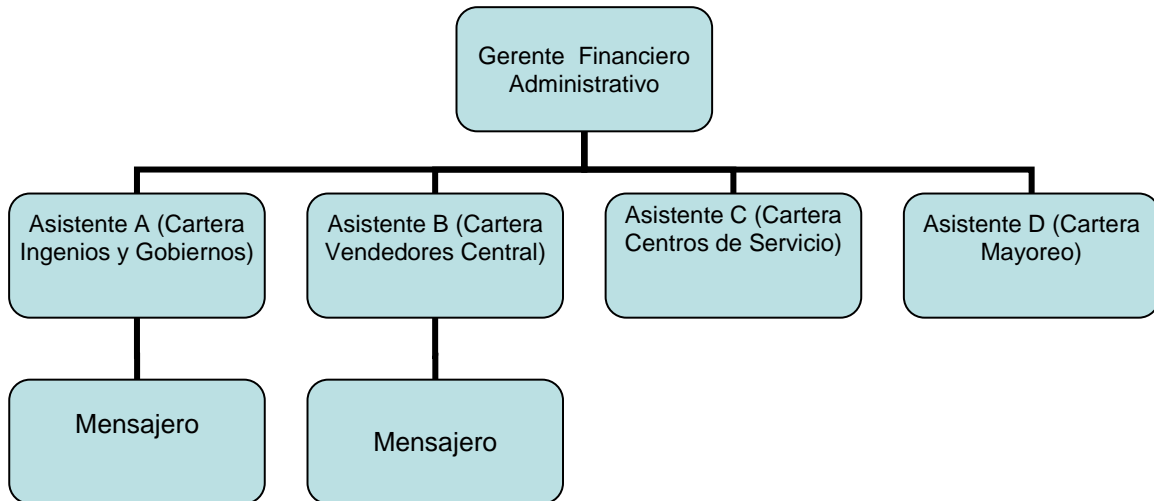
El departamento está compuesto por 4 asistentes y dos mensajeros, ubicadas dentro de una misma oficina de unos 400 metros de largo, las cuatro asistentes son mujeres y cada una posee un escritorio de regular tamaño, un archivo (sin llave), computadora, sumadora.

Se utilizan dos tipos de impresoras, una laser para impresiones de cartas, memos y una de cinta para la impresión del auxiliar de cuentas por cobrar y reportes que se envían directamente del sistema que la compañía utiliza para el control de sus operaciones. Para ingresar al sistema utilizan una contraseña que identifica a cada usuario.

Utilizan un sistema integrado de contabilidad, el cual está compuesto por módulos, los cuales están automatizados para que cuando se registre una venta en el sistema de facturación, se generen los registros contables, que giran alrededor de las transacciones correspondientes a la misma, tal como la venta, rebaja del inventario y registro de la cuenta por cobrar si la venta se realiza al crédito. Al igual que el registro de un pago, genera la partida contable para rebajar la cartera e ingresar el efectivo al banco. **Ver evaluación del sistema en A-8 2/3. Página de tesis No. 99.**

Ciente: Comercializadora Vitallantas, S.A  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Organigrama Actual del Departamento  
Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-6 1/6
HECHO POR: MMC	Fecha:	28/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	28/10/2009



*Fuente: Organigrama actual del Departamento de Créditos y Cobros.*

**Ciente: Comercializadora Vitallantas, S.A**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Funciones a cargo del Gerente Financiero Administrativo**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-6 2/6</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	28/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	28/10/2009

*Persona a Cargo del detalle de funciones: Melinda Mérida Campos*

**Persona Entrevistada:** Lic. José Campos (Gerente Financiero Administrativo)

**Objetivo:** Detallar las funciones que actualmente realiza el Gerente Financiero Administrativo y concluir si dichas funciones le permiten enfocarse en los problemas diarios que deben enfrentarse como responsable directo del Departamento de Créditos y Cobros.

*Nivel de Educación:* Licenciado en Administración de Empresas.

*Responsabilidades:*

- Encargado de velar por el adecuado funcionamiento del área administrativa y financiera de la compañía.
- Responsable de la supervisión de los Jefes a cargo de los departamentos de Contabilidad, Cómputo, Compras e Inventarios.
- Responsable directo del departamento de Créditos y Cobros.
- Reportar a la Gerencia General y Junta Directiva.

Funciones identificadas:

- Análisis de datos financieros a corto, mediano y largo plazo y administración de los recursos monetarios de la compañía.
- Análisis de costos y gastos críticos de la operación e implementar planes de ahorro a corto plazo, mediano y largo plazo.
- Determinación de la estructura y custodia de los activos de la compañía.
- Supervisión y desarrollo del personal bajo su mando.
- Maximización de los recursos.
- Fijación de la estructura de capital.
- Cualquier función análoga o inherente al puesto que la Gerencia General solicite.
- Autorización de créditos a clientes nuevos.

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Funciones a cargo del Gerente Financiero Administrativo  
Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-6 3/6
HECHO POR: MMC	Fecha:	28/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	28/10/2009

*Persona a Cargo del detalle de funciones: Melinda Mérida Campos*

- Reunión quincenal con las asistentes de créditos y cobros para revisar el análisis de antigüedad de saldos y determinar planes de acción para recuperar los saldos vencidos de la cartera de cuentas por cobrar.
- Autorización de notas de créditos.
- Autorización del registro de cuentas consideradas incobrables.

**Conclusión:** En base al detalle de funciones arriba identificadas que están a cargo del Gerente Financiero Administrativo, se llegó a la conclusión que existen funciones que él debería desempeñar como jefe directo del Departamento de Créditos y Cobros, tales como: a) Análisis de expedientes para créditos nuevos, b) Revisión de garantías de créditos, c) Custodia de expedientes de clientes, d) Aplicación de intereses por pagos atrasados, d) Realizar visitas a clientes para asegurar la recuperación la cuenta corriente, sin embargo durante la entrevista nos indicó que sus responsabilidades como Gerente Financiero Administrativo no le permiten desarrollar éstas funciones.

Se considera que las funciones listadas en el párrafo anterior son fundamentales para mantener una cartera con saldos corrientes por lo que se hará una propuesta del nuevo organigrama del Departamento de Créditos y Cobros y de las funciones que deberán estar a cargo de la persona que desempeñe el puesto de Jefe del Departamento de Créditos y Cobros. **Ver P.T. A-7 1/3 y A-7 2/3. Página de tesis No. 95 y 96.**



Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Funciones a cargo de cada Asistente de Créditos y Cobros  
Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-6 4/6
HECHO POR: MMC	Fecha:	28/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	28/10/2009

*Persona a cargo del detalle de funciones: Melinda Mérida Campos*

**Personas entrevistadas:** Las cuatro asistentes del Departamento de Créditos y Cobros:

<b>Nombre</b>	<b>Puesto</b>
Beatriz Canseco	Asistente A
Alma Linares Pérez	Asistente B
Luisa Lima Archila	Asistente C
Lidia Méndez Paz	Asistente D

**Objetivo:** Documentar las funciones de las asistentes del Departamento de Créditos y Cobros y determinar si dichas funciones son adecuadas de acuerdo al cargo que desempeñan.

*Nivel de Educación:* Nivel Medio, específicamente Peritos Contadores.

*Responsabilidades:*

Cada una de las asistentes de Créditos y Cobros, identificadas en el organigrama como A, B, C y D, tienen a cargo funciones la cartera a su cargo y de reportar al Gerente Financiero Administrativo.

*Funciones identificadas:*

- Asistente A, B, C y D: Encargadas de llevar el control de los cobros diarios de la cartera a su cargo.
- Asistente A y B: Encargadas de realizar los cortes de forma para recibos de caja a cobradores y vendedores.
- Asistente A y B: Encargadas de separar liquidación de cobros por cliente para que la encargada de cada cartera realice la liquidación de pagos y depósito de cheques.
- Asistente A: Ingresa datos de clientes nuevos al sistema utilizando de base los expedientes aprobados por el área financiera para crearles un código para ventas al crédito. La función la desempeña porque no existe un jefe de créditos y cobros.
- Asistente A: Análisis de documentación e investigación para autorización de líneas de crédito. La función la desempeña porque no existe un jefe de créditos y cobros.

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Funciones a cargo de cada Asistente de Créditos y Cobros  
Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-6 5/6
HECHO POR: MMC	Fecha:	28/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	28/10/2009

Persona a cargo del detalle de funciones: Melinda Mérida Campos

- Asistente A, B, C y D: Cuadrar y solicitar se procese la cobranza de clientes en el sistema mediante la documentación de soporte (recibos de caja).
- Asistente A, B, C y D: Quincenalmente emite un reporte al Gerente Financiero Administrativo sobre la situación de clientes.
- Asistente A, B, C y D: Reciben llamadas de clientes y atiende directamente inconformidades o resuelven consultas a los mismos.
- Asistente A: Realizar modificación a la base de datos de clientes previa autorización de gerencia financiera. La función la desempeña porque no existe un jefe de créditos y cobros.
- Asistente A, B, C y D: Responsables del seguimiento de cobro a clientes, a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos, cartas.
- Asistente A y B: Planeación de la ruta de cobro de los mensajeros.
- Asistente A, B, C y D: Envío mensual de estados de cuenta a los clientes.

**Conclusión:** En base a éste detalle de actividades se llegó a la conclusión que la asistente de créditos A, para mantener una adecuada segregación de funciones no debe desempeñar las siguientes atribuciones: a) La creación de códigos de clientes nuevos en el sistema y b) Análisis de expedientes de clientes que solicitan crédito y c) Realizar modificaciones a la base de datos de clientes porque tiene a su cargo funciones de seguimiento a clientes y cobros; lo que podría ocasionar que se escondan errores o se manipule la base de datos de los clientes en perjuicio de los intereses de la empresa.

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Funciones a cargo del Mensajero  
Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-6 6/6
HECHO POR: MMC	Fecha:	28/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	28/10/2009

*Persona a cargo del detalle de funciones:* Melinda Mérica Campos

**Personas entrevistadas:** Los dos mensajeros del Departamento de Créditos y Cobros:

Nombre	Puesto
Luis José Morales Ruiz	Cobrador
Mario Letona García Mérida	Cobrador

**Objetivo:** Documentar las funciones de los mensajeros del Departamento de Créditos y Cobros y determinar si dichas funciones son adecuadas de acuerdo al cargo que desempeñan.

*Nivel Educativo:* Nivel básico aprobado.

*Responsabilidades:*

Apoyar a las asistentes de créditos y cobros, para llevar a cabo la recuperación del saldo por ventas realizadas al crédito. Reportan directamente a la Asistente A y B.

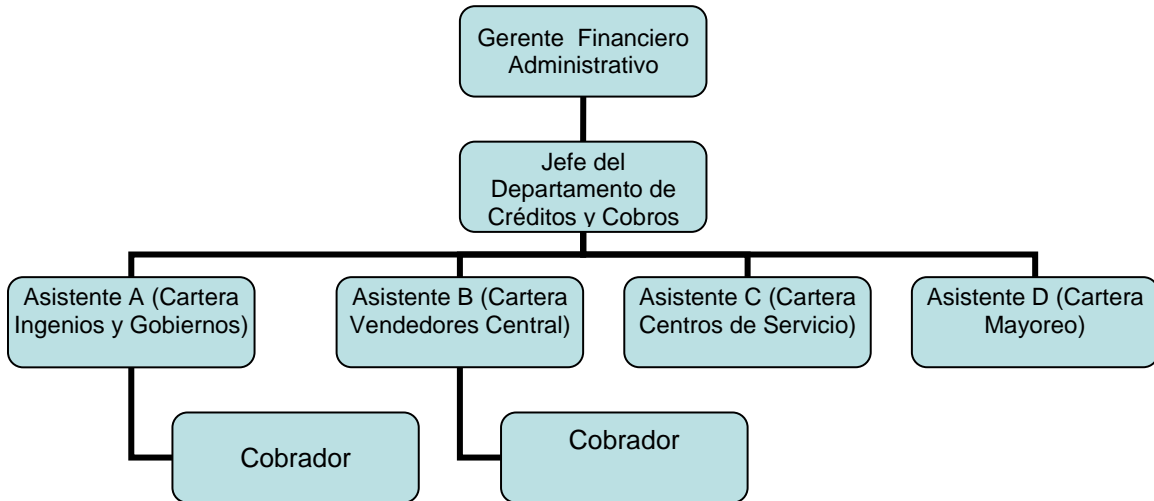
*Funciones identificadas:*

- Entregar facturas originales para emisión de contraseñas
- Recibir pagos de los clientes y emitir los recibos correspondientes.
- Seguir la ruta de cobro elaborada por la asistente de créditos A y B.
- Notificar los problemas encontrados en la ruta de cobro que impidieron la recuperación de ventas efectuadas al crédito.
- Liquidar diariamente cheques recibidos y recibos de caja emitidos.
- Recoger o entregar documentación de carácter administrativa que les soliciten del Departamento de Contabilidad o Gerencia General.

**Conclusión:** De acuerdo a las funciones arriba identificadas se determinó que los mensajeros tienen a su cargo recoger o entregar documentación de carácter administrativa que les soliciten del Departamento de Contabilidad o Gerencia General, lo que no se considera adecuado ya que ellos deben estar enfocados en seguir y completar las rutas de cobro que se les asignan diariamente.

Ciente: Comercializadora Vitallantas, S.A  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Organigrama Propuesto para el Departamento de Créditos y Cobros  
Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-7 1/3
HECHO POR: MMC	Fecha:	29/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	29/10/2009



Fuente: Elaboración propia, organigrama propuesto para su implementación.

Ver P.T. A-6 3/6. (Página de tesis No. 91)

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Propuesta Descriptor de Puesto del Jefe de Créditos y Cobros  
Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-7 2/3
HECHO POR: PAC	Fecha:	29/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	29/10/2009

**Ver P.T. A-6 3/6. (Página de tesis No. 91)**

**Objetivo:** Eliminar las actividades que actualmente realiza el Gerente Financiero Administrativo como jefe directo del Departamento de Créditos y Cobros, al colocar un jefe al frente del departamento que tenga como funciones específicas trabajar para alcanzar los objetivos que se le establezcan al departamento de acuerdo a la planes de la compañía.

*Nivel de educación:*

- Licenciatura en Administración de Empresas o
- Ingeniero Industrial.

*Experiencia:*

- Mínimo de 5 años de experiencia en el área de créditos y cobros. De preferencia con conocimiento sobre el área de la empresa.

*Responsabilidades:*

- Velar por el adecuado funcionamiento del departamento de créditos y cobros.
- Supervisión de los asistentes.
- Emisión de reportes a gerencia financiera y gerencia general.
- Reportar directamente al Gerente Financiero Administrativo.

*Funciones:*

- Junto al comité de créditos será el encargado de la autorización de los créditos otorgados a clientes especiales previo análisis.
- Análisis de expedientes de clientes que solicitan autorización de crédito.
- Programar, planear y realizar los cobros a clientes.
- Tener la autoridad para solucionar problemas con clientes en relación a los créditos.

**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Propuesta Descriptor de Puesto del Jefe de Créditos y Cobros**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-7 3/3</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	29/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	29/10/2009

- Acceso para realizar cambios en las bases de datos de clientes, por ejemplo, cambios de dirección, razón social, ampliación de crédito.
- Coordinar el seguimiento a clientes morosos y de los que se consideren incobrables, trasladar un informe a contabilidad para la depuración contable, con la autorización previa de la Gerencia Financiera.
- Revisar la información que preparen sus asistentes.
- Revisión de garantías de créditos
- Custodia de expedientes de clientes.
- Mantener los días de crédito de acuerdo a las políticas de crédito de la compañía.
- Aplicación de intereses por pagos atrasados.

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Revisión sistema de información utilizado por el Depto. de C&C  
Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-8 1/3
HECHO POR: MMC	Fecha:	30/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	30/10/2009

*Persona a Cargo de la Narrativa: Melinda Mérida Campos*

**Pruebas de cumplimiento en Ver P.T. A-8 2/3. (Página de tesis No. 99)**

## CÉDULA NARRATIVA

*La entrevista fue realizada al Jefe del Departamento de Cómputo el Ing. Esaú Fernández y a la Asistente A del Departamento de Créditos y Cobros, la Sra. Beatriz Canseco.*

El Departamento de Créditos y Cobros utiliza un sistema integrado llamado "CITRIX", al cual se ingresa por medio de un usuario y una contraseña. Cada usuario tiene asignados permisos específicos de operación dentro del sistema de acuerdo al perfil de su puesto.

El sistema está compuesto por módulos, los cuales están automatizados para que cuando se genere una venta rebaje el inventario, alimente el módulo de cuentas por cobrar y genere los registros contables, que giran alrededor de este tipo de transacciones. Al momento que se graba un recibo de caja con el código del cliente que le corresponde, el sistema genera automáticamente la partida contable que rebaja el saldo de cuentas por cobrar y se abona la cuenta de bancos.

No se observó ningún manual que indique los pasos a seguir para el ingreso de estos sistemas; de acuerdo a los comentarios obtenidos durante la entrevista, los conocimientos se trasladan del personal más antiguo hacia el personal de nuevo ingreso verbalmente.

Existen políticas de uso del equipo, tales como a) Deben estar actualizados los antivirus, b) No se permite la consulta de página de internet ajeno al puesto que se desempeña. Los cambios a reportes existentes o creación de nuevos reportes son autorizados por el Gerente Financiero Administrativo

Se hicieron pruebas para garantizar la confiabilidad del sistema de información utilizado por la empresa. **Ver P.T. A-8 2/3. (Página de tesis No. 99)**

**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Pruebas sobre confiabilidad Sistema de Información**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-8 2/3</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	30/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	30/10/2009

**Ver. P.T. A-8 1/3. Página de tesis No. 98.**

Control verificado	Trabajo realizado	Conclusión																					
La seguridad de los sistemas se implanta, administra y accede apropiadamente para salvaguarda de accesos no autorizados.	<p>El acceso de un usuario al sistema se controla mediante contraseñas, éstas cuentan con las siguientes características:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Control</th> <th>Característica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Días para el cambio de contraseña</td> <td>30 días máximo</td> </tr> <tr> <td>Longitud mínima para utilizar en la contraseña</td> <td>8 caracteres</td> </tr> <tr> <td>Bloqueo de cuentas</td> <td>3 intentos</td> </tr> <tr> <td>Duración del bloqueo de la cuenta</td> <td>Requiere desbloqueo por parte del administrador</td> </tr> </tbody> </table>	Control	Característica	Días para el cambio de contraseña	30 días máximo	Longitud mínima para utilizar en la contraseña	8 caracteres	Bloqueo de cuentas	3 intentos	Duración del bloqueo de la cuenta	Requiere desbloqueo por parte del administrador	El control es satisfactorio											
Control	Característica																						
Días para el cambio de contraseña	30 días máximo																						
Longitud mínima para utilizar en la contraseña	8 caracteres																						
Bloqueo de cuentas	3 intentos																						
Duración del bloqueo de la cuenta	Requiere desbloqueo por parte del administrador																						
Los datos se administran apropiadamente para proporcionar seguridad de que permanezcan completos, exactos y válidos durante su proceso y el posterior almacenamiento.	<p>Según indagación corroborativa con el departamento de sistemas, créditos y contabilidad se determinó que los módulos se encuentran en línea.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th style="background-color: #92d050;">Control</th> <th style="background-color: #92d050;">Característica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Factura No. B-15825</td> <td>Se verifico su ingreso en tiempo real en todos los módulos.</td> </tr> </tbody> </table>	Control	Característica	Factura No. B-15825	Se verifico su ingreso en tiempo real en todos los módulos.	El control es satisfactorio.																	
Control	Característica																						
Factura No. B-15825	Se verifico su ingreso en tiempo real en todos los módulos.																						
Administración sobre el software y hardware.	Se observó que el equipo de cómputo se encuentra codificado y se realizan inventarios de todo el equipo.	El control es satisfactorio.																					
Políticas de uso de equipo de cómputo.	<p>Se seleccionó 2 computadoras del departamento de créditos y cobros (Asistente A y B de dicho departamento) y en compañía del jefe del departamento de cómputo, con el objetivo de evaluar el cumplimiento de las políticas de uso del computador y determinar si son suficientes y adecuadas:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th style="background-color: #92d050;">Control</th> <th style="background-color: #92d050;">Asistente A</th> <th style="background-color: #92d050;">Asistente B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3"><b>Software</b></td> </tr> <tr> <td>El antivirus se encuentra actualizado</td> <td>SI</td> <td>SI</td> </tr> <tr> <td>Se ha desinstalado software del sistema</td> <td>NO</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td colspan="3"><b>Hardware</b></td> </tr> <tr> <td>Existen indicios de alteración de piezas.</td> <td>NO</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Control	Asistente A	Asistente B	<b>Software</b>			El antivirus se encuentra actualizado	SI	SI	Se ha desinstalado software del sistema	NO	NO	<b>Hardware</b>			Existen indicios de alteración de piezas.	NO	NO				El control es satisfactorio.
Control	Asistente A	Asistente B																					
<b>Software</b>																							
El antivirus se encuentra actualizado	SI	SI																					
Se ha desinstalado software del sistema	NO	NO																					
<b>Hardware</b>																							
Existen indicios de alteración de piezas.	NO	NO																					



**Cliente: Comercializadora Vitalantas, S.A.**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Pruebas sobre confiabilidad Sistema de Información**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-8 3/3</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	30/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	30/10/2009

Control verificado	Trabajo realizado			Conclusión
Políticas de uso de equipo de cómputo.	<b>Control</b>	<b>Asistente A</b>	<b>Asistente B</b>	El control el satisfactorio
	<b>Uso de internet</b>			
	Existe historial en el sistema de consulta a páginas ajenas al trabajo rutinario.	NO	NO	
Los cambios al sistema son autorizados y probados para evitar alteraciones o un mal funcionamiento al momento de generar información.	Se determinó que los cambios o modificaciones que se realizan al sistema (por ejemplo reportes o nuevas funciones) se solicitan por correo electrónico y deben estar aprobadas por el Gerente Financiero Administrativo, sin embargo no un formato para la autorización de creación o modificación de reportes.			El control es satisfactorio.

**Conclusión:** Después de realizar la entrevista y pruebas de confiabilidad se concluye que el sistema de cómputo que se utiliza en el Departamento de Créditos y Cobros permite una adecuada administración de las cuentas por cobrar de la compañía, sin embargo, es necesario que la administración documente a través de manuales los procedimientos para operar éste sistema.

**Cliente: Comercializadora Vitalantas, S.A**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Determinación de procesos a evaluar del Departamento de Créditos y Cobros**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-9</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	30/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	30/10/2009

**Alcance y objetivos generales:**

- Obtener el entendimiento de los procedimientos seleccionados.
- Realizar pruebas de cumplimiento para validar el seguimiento de los procesos.
- Determinar deficiencias que obstaculicen la eficiencia de los procesos examinados.

En base a la propuesta de servicios y planeación desarrollada se evaluarán las siguientes partidas, políticas y procesos:

- 1) Conocimiento de las políticas del departamento de créditos y cobros. **Ver P.T. A-10 1/2. (Página de tesis No. 102)**
- 2) Diseño y evaluación de los siguientes procesos:

Proceso a Evaluar	Referencia Cuestionario Control Interno y Diseño del Procedimiento	Página de Tesis	Referencia Evaluación de cumplimiento	Página de tesis
2.1 Autorización de un crédito nuevo.	A-11 1/11 y A-11 3/11	104 y 106	A-11 9/11	112
2.2 Registro y aplicación de la factura en cuenta corriente.	A-12 1/10 y A-12 2/10	115 y 116	A-12 8/10	122
2.3 Cobranza y entradas de efectivo.	A-13 1/11 y A-13 3/11	125 y 127	A-13 8/11	132
2.4 Emisión de notas de crédito.	A-15 1/4	143	A-15 2/4	144

- 3) Análisis de la cartera de clientes. **Ver P.T. A-14 2/7. (Página de tesis No. 137)**
- 4) Análisis de la reserva para cuentas incobrables. **Ver P.T. A-14 5/7.(Página de tesis No. 140)**

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Conocimiento de las políticas de créditos y cobros  
Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-10 1/2
HECHO POR: MMC	Fecha:	30/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	30/10/2009

Persona a cargo de la Narrativa: Melinda Mérida Campos

## CÉDULA NARRATIVA

La entrevista se realizó al Lic. José Campos, Gerente Financiero Administrativo de la empresa.

**Objetivo:** Conocer las políticas de créditos y cobros de la empresa auditada.

- a) Días de crédito autorizados: Se otorgan 60 días de crédito a los clientes.
- b) La cartera está dividida para su control en los siguientes segmentos:
  - **Clientes de ingenios y gobiernos:** Esta cartera está integrada por ingenios o entidades gubernamentales, tales como secretarías, ministerios, etc. Actualmente éste segmento tiene asignados 65 clientes.
  - **Clientes de vendedores de la central:** Esta cartera está integrada por los clientes grandes de la compañía tales como transportistas, distribuidoras, comercializadora, etc. Actualmente éste segmento tiene asignados 143 clientes.
  - **Clientes de centros de servicio:** Esta cartera está integrada por los clientes que realizan sus compras en algunos centros de servicio específicos debido a su ubicación geográfica. Actualmente éste segmento tiene asignados 80 clientes.
  - **Clientes de mayoreo:** Generalmente son comercializadoras de llantas que compran para revender el producto, debido a la cantidad del producto adquirido y al descuento otorgado se les otorgan 3 días de crédito. Actualmente éste segmento tiene asignados 58 clientes.
  - La cartera de cuentas por cobrar se integra por 346 clientes al 31 de diciembre del año 2008.
- c) Los saldos de la cartera de clientes se consideran incobrables luego de haber realizado todos los procedimientos de cobro (llamadas telefónicas, solicitudes de cobro, correos electrónicos y proceso judicial) y transcurridos los dos años que establece el Código Civil, se regularizan contra la reserva de cuentas incobrables. La regularización la realiza la contadora general por solicitud del departamento de créditos y cobros después de obtener la autorización del Gerente Financiero Administrativo. **Ver valuación reserva cuentas incobrables en P.T. A-14 5/7. (Página de tesis No. 140)**

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Conocimiento de las políticas de créditos y cobros  
Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-10 2/2
HECHO POR: MMC	Fecha:	30/10/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	30/10/2009

Persona a cargo de la Narrativa: Melinda Mérida Campos

- d) No existe una política que indique de acuerdo al puntaje obtenido por el cliente después del análisis de su expediente el monto de crédito que se le puede otorgar. El límite de crédito en monto para un cliente nuevo lo determina el Gerente Financiero Administrativo de acuerdo a su criterio. P.T. A-11 4/11. (Página de tesis No. 107)
- e) La política de cobro es planear los cobros y rutas con anticipación. No se realiza cobro de mora y gastos administrativos por atraso en el pago de parte de los clientes. Y quincenalmente se hace una revisión de los problemas que presenta la cartera de cuentas por cobrar. P.T. A-13 4/11. (Página de tesis No. 128)

Cuando se necesita realizar una modificación a alguna política la comunicación se realiza a través de correos electrónicos.

**Conclusión:** Se llega a la conclusión en base al inciso d) de esta narrativa que no existe una política que indique de acuerdo al puntaje obtenido por el cliente después del análisis de su expediente el rango o monto de crédito que se le puede otorga. El límite de crédito en monto para un cliente nuevo lo determina el Gerente Financiero Administrativo de acuerdo a su criterio. Al no existir ésta política se aumenta el riesgo que se autorice monto de crédito sin parámetros adecuados de medición.

**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Cuestionario de Control para la autorización de un crédito nuevo.**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-11 1/11</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	2/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	2/11/2009

*El cuestionario se realizó a la Sra. Beatriz Canseco, Asistente A del departamento, debido a que esta persona tiene más de 10 años de experiencia en el área y es la más indicada para atender las entrevistas y cuestionarios de este tipo. El personal restante es de reciente contratación y serán entrevistadas únicamente si es necesario conocer aspectos específicos de los clientes que tienen a su cargo.*

No. Pregunta	Descripción	Si	No	Observación
1.-	¿Existe un manual que indique el procedimiento a seguir para autorizar un crédito nuevo?		X	<i>Se ha trasladado de manera verbal el conocimiento al personal nuevo que ingresa a la empresa.</i>
2.-	¿Existen políticas establecidas para otorgar un monto inicial de crédito a un cliente?		X	<i>No existe una política por escrito, actualmente el monto inicial a otorgar lo establece el Gerente Financiero Administrativo, en base a su criterio.</i>
3.-	¿Se tiene un archivo adecuado para guardar los expedientes de clientes que tienen línea de crédito autorizada?	X		<i>Está guardado en un archivo con llave.</i>
4.-	¿Se realiza una depuración periódica de los expedientes de los distintos clientes, eliminando los que han sido cerrados o han quedado sin movimiento?	X		<i>Anualmente.</i>
5.-	¿Se realizan auditorías periódicas a los expedientes de los clientes, para verificar que estén completos y con información actualizada?		X	<i>No se realizan auditorías de cumplimiento para documentación administrativa.</i>
6.-	¿Existe una persona específica para realizar el análisis y calificación de los clientes, previo a otorgarles crédito?	X		<i>La Asistente A es la encargada.</i>
7.-	¿Se verifica la autenticidad de los documentos presentados por los clientes durante el análisis y calificación de crédito?	X		<i>La Asistente A es la encargada de verificar los datos a través de Infomet previo a otorgar el crédito.</i>
8.-	¿Se mantienen datos actualizados de los clientes en cuanto a su situación económico-financiera-patrimonial y legal ?		X	<i>No se realiza una actualización periódica de expedientes.</i>

**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Cuestionario de Control para la autorización de un crédito nuevo.**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-11 2/11</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	2/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	2/11/2009

No. Pregunta	Descripción	Si	No	Observación
9.-	¿No se realizan ventas a crédito sin el visto bueno del departamento de créditos y cobros?	X		<i>Para que se realice la facturación de un producto al crédito, el departamento de créditos y cobros debió habilitar en el sistema un código para el cliente.</i>
10.-	¿Existe normativa sobre indicadores o índices mínimos a analizar de los clientes?	X		<i>Existen lienamientos que sigue la Asistente A, cuando realiza éste análisis.</i>
11.-	¿Existe un número correlativo asignado a cada expediente de clientes con línea de crédito autorizada?	X		<i>Si, al momento que se autoriza el crédito a un cliente, se ingresan sus datos al sistema para que éste le asigne el número correlativo de cliente que le corresponde.</i>
12.-	¿Existe una persona específica encargada de ingresar asignar código a un cliente, límite de crédito, días de crédito otorgados en el sistema?	X		<i>Si, la tarea la realiza la Asistente A.</i>

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Narrativa procedimiento para autorización de un crédito nuevo  
Auditoría al 31/Dic/2008

	<b>PT</b>	<b>A-11 3/11</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	2/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	2/11/2009

Persona a Cargo de la Narrativa: Melinda Mérida Campos

Evaluación de cumplimiento realizada en **P.T. A-11 9/11. (Página de tesis No. 112)**

## **CÉDULA NARRATIVA**

Entrevista realizada al Lic. José Campos, Gerente Financiero Administrativo y a la Sra. Beatriz Canseco, Asistente A de Créditos y Cobros.

### **I. OBJETIVO.**

Establecer los lineamientos que permitan al área de ventas y al Departamento de Créditos y Cobros negociar con sus clientes, para disminuir el riesgo y mantener una cartera sana y confiable, que pueda ser utilizada como herramienta de Administración de Flujos, y así poder hacer frente a los compromisos internos y/o externos sin contingencia.

### **II. LINEAMIENTOS.**

1.- El área de ventas establece a su posible cliente potencial y los pre-califica definiéndoles su perfil en base a antigüedad, compras por año según datos del cliente, potencial, capacidad de ventas, capacidad de pago.

2.- El área de ventas solicita al cliente que entregue los siguientes documentos:

- Solicitud de Crédito (debidamente llena)
- Estados Financieros de los dos períodos contables anteriores a la fecha de solicitud de crédito.
- Estados de Cuenta Bancarios (de los últimos tres meses).
- Registro Tributario Unificado.
- Patente de Comercio y de Empresa, si aplica.
- Recibo de agua o luz.
- Escritura de Representación Legal, si aplica (Anexar).
- Cédula de vecindad del propietario o representante legal.
- Escritura de constitución de la empresa.

**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Narrativa procedimiento para autorización de un crédito nuevo**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-11 4/11</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	2/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	2/11/2009

*Persona a Cargo de la Narrativa: Melinda Mérida Campos*

3.- La asistente de créditos A, realiza la investigación y análisis del crédito en base a la metodología descrita a continuación:

1.- Referencias comerciales y financieras, se consulta a través de InforNet, por la Asistente A de Créditos y Cobros.	40 puntos
2.- Análisis de Estados Financieros y Estados de cuenta bancarios.	40 puntos
3.- Historial de la compañía según precalificación realizada por el vendedor.	15 puntos
4.- Antecedentes representante legal o propietario, según pre calificación realizada por el vendedor.	5 puntos
<b>Total</b>	<b>100 puntos</b>

La puntuación mínima para la autorización de crédito será de 70 puntos.

4.- Una vez que se determine que el cliente es sujeto de crédito, la Asistente de Créditos A pasa el expediente al Gerente Financiero Administrativo para que él revise el expediente y decida el monto inicial de crédito que se le otorgará al cliente.

5. Después de que el crédito ha sido autorizado, la Asistente A crea el código del nuevo cliente, dentro de la base de datos. El sistema asigna un número correlativo en forma automática. La información que se ingresa al sistema es la siguiente: Información general del cliente, límite de crédito autorizado, cartera de clientes a la que pertenece, el nombre del vendedor que lo atenderá, los días de crédito autorizados.

6. Posteriormente, la Asistente A envía un correo al vendedor indicando el número de cliente asignado y el valor del crédito concedido, así como el tiempo de crédito otorgado.

7. Toda esta información se imprime y ordena en un folder con el nombre del cliente y se guarda en un archivo de metal que está localizado en el departamento de créditos.

8. De acuerdo políticas de la compañía el proceso debe durar un máximo de 4 días hábiles.



Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Narrativa procedimiento para autorización de un crédito nuevo  
Auditoría al 31/Dic/2008

	<b>PT</b>	<b>A-11 5/11</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	2/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	2/11/2009

Persona a Cargo de la Narrativa: Melinda Mérida Campos

### III. RESPONSABILIDADES.

1. Es responsabilidad del área de ventas prospectar a los clientes, posibles sujetos de crédito, así como recopilar la información necesaria de acuerdo con los requisitos establecidos en el Lineamiento II punto 2.
2. El Departamento de Créditos y Cobros tiene la responsabilidad de recibir y verificar el expediente completo de los clientes potenciales.
3. El Gerente Financiero Administrativo recibe por parte del Departamento de Créditos y Cobros, el expediente del cliente potencial para determinar límite de crédito y días a autorizar.

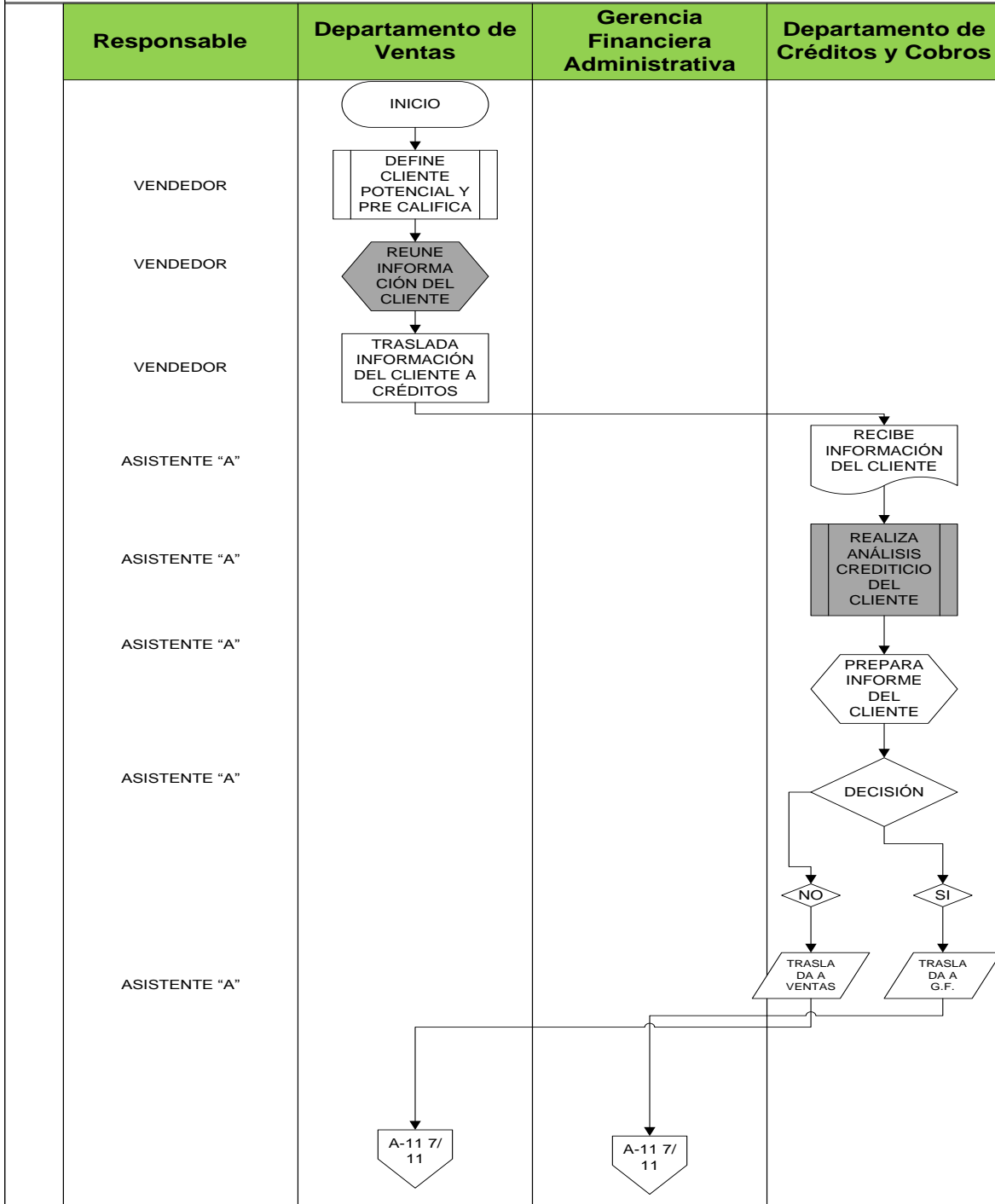
**Conclusión:** Después de documentar el proceso que sigue el personal de la empresa objeto de estudio para autorizar un crédito nuevo, se detallan las debilidades encontradas:

- a) El Gerente Financiero Administrativo fija el monto de crédito a cada cliente nuevo en base a su criterio, ya que no existe una política que indique estratos de clientes y límite de crédito por estratos, para que el Gerente Financiero cuente con lineamientos claros al momento de autorizar éste monto. **Ver P.T. A-10 2/2. (Página de tesis No. 103)**
- b) El análisis de expedientes para definir si un cliente es sujeto a crédito está a cargo de la asistente A. Sin embargo el procedimiento de autorización requiere realizar un análisis de los Estados Financieros que a la fecha no se realiza adecuadamente. **Cumplimiento en P.T. A-11 11/11. (Página de tesis No. 114)**
- c) Dentro de la documentación a solicitar al cliente, no se incluye un flujo de caja proyectado por un año, que permita evaluar la disponibilidad de efectivo para cumplir con sus obligaciones. **Ver P.T. A-11 3/11. (Página de tesis No. 106)**

**Cliente: Comercializadora Vitalantas, S.A**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Flujograma del procedimiento actual para autorizar un crédito nuevo**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-11 6/11</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	2/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	2/11/2009

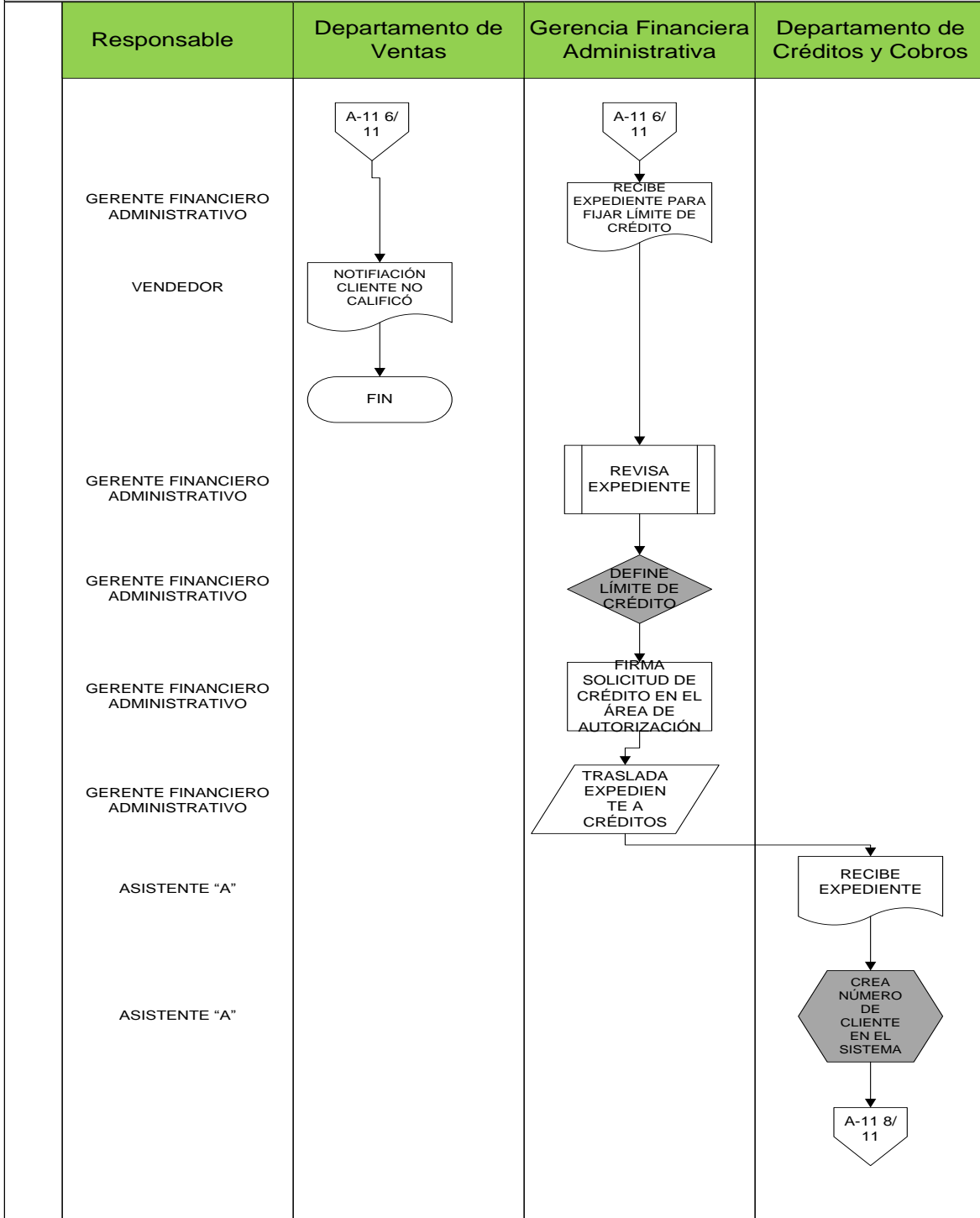
Fuente: Información extraída de la narrativa A-11 3/11. Nota: Las áreas sombreadas en gris son controles relevantes.



**Cliente: Comercializadora Vitalantas, S.A**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Flujograma del procedimiento actual para autorizar un crédito nuevo**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-11 7/11</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	2/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	2/11/2009

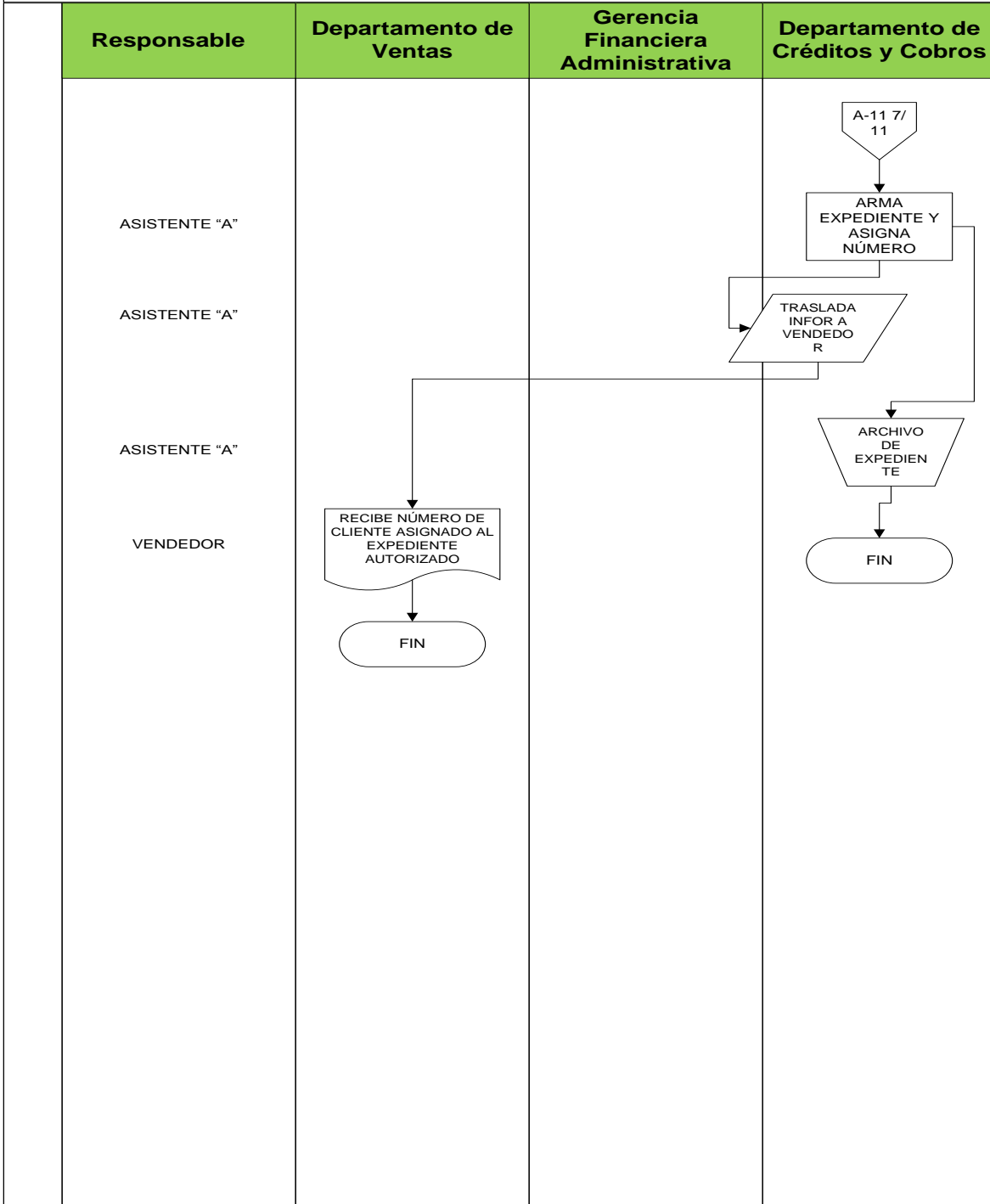
Fuente: Información extraída de la narrativa A-11 3/11. Nota: Las áreas sombreadas en gris son controles relevantes.



**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Flujograma del procedimiento actual para autorizar un crédito nuevo**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-11 8/11</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	2/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	2/11/2009

Fuente: Información extraída de la narrativa A-11 3/11. Nota: Las áreas sombreadas en gris son controles relevantes.



Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A  
 Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
 Evaluación de cumplimiento del procedimiento para autorizar un  
 crédito nuevo.  
 Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-11 9/11
HECHO POR: PAC	Fecha:	02/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	02/11/2009

**Pruebas de cumplimiento realizadas en base a narrativa del proceso. Ver A-11 3/11. (Página de tesis No. 106)**

**Selección de expedientes a revisar:** Se obtuvo listado de 30 expedientes de clientes autorizados en el 2008, que conforman un total de en crédito autorizado de Q. 2, 628,540.

**Método de muestreo:** Se decidió seleccionar 6 expedientes con saldos arriba de Q. 100,000.00. Con esta muestra se cubre un 53% del total de los créditos autorizados durante el 2008.

La muestra seleccionada de 6 expedientes fue:

- a) Créditos individuales y Ver P.T. A-11 10/11. (Página de tesis. No.113)
- b) Créditos empresariales. Ver P.T. A-11 10/11. (Página de tesis. No.113)

# de expediente seleccionado	Nombre del cliente	Tipo de Crédito	Calificación del expediente otorgado por el análisis realizado por la Asistente de Créditos A	Monto de Crédito Autorizado	Fecha de Aprobación	
4	Técnica Universal, S.A.	Crédito Empresarial	90	205,000.00	01/02/2008	μ
12	Rentrak	Crédito Empresarial	94	300,000.00	22/03/2008	μ
18	María Hortencia de Arenales	Crédito Individual	87	100,000.00	05/04/2008	μ
21	Juan Carlos Ríos	Crédito Individual	89	240,000.00	15/07/2008	μ
27	Transportes Fortalezas del Sur	Crédito Empresarial	75	340,000.00	02/09/2008	μ
30	Sistemas y Equipos, S.A.	Crédito Empresarial	80	200,000.00	22/10/2008	μ

Total

1,385,000.00

^

μ Información obtenida del expediente de cada cliente proporcionado por el Departamento de Créditos y Cobros.

**Objetivo:** Se pretende verificar el cumplimiento del procedimiento que existe para autorizar un crédito nuevo. A continuación se presenta el resultado de la evaluación: A-11 10/11. (Página de tesis No. 113)

**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Evaluación de cumplimiento del procedimiento para autorizar un**  
**crédito nuevo.**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-11 10/11</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	<b>02/11/2009</b>
REVISADO POR: MGS	Fecha:	<b>02/11/2009</b>

*Evaluación de cumplimiento en base al proceso para autorización de un crédito nuevo. Ver P.T. A-11 3/11. (Página de tesis No. 106)*

No.	Aspectos evaluados	Nombre de los Clientes						
		Técnica Universal, S.A. (4)	Rentrak (12)	María Hortencia de Arenales (18)	Juan Carlos Ríos (21)	Transportes Fortalezas del Sur (27)	Sistemas y Equipos, S.A. (30)	
1	Monto de crédito autorizado.	205,000.00	300,000.00	100,000.00	240,000.00	340,000.00	200,000.00	μ
2	Número de días que se utilizaron para realizar el proceso de revisión y aprobación del crédito.	4	11	6	13	6	8	μ
3	Verificar si el cliente entregó Estados Financieros actualizados.	Si	No	Si	No	Si	Si	μ
4	Verificar si el cliente cumplió con entregar Estados de Cuenta de los últimos 3 meses.	Si	No	Si	Si	No	No	μ
5	Verificar si el cliente cumplió con entregar su RTU actualizado.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	μ
6	Verificar si el cliente cumplió con entregar fotocopia de su Patente de Comercio.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	μ
7	Verificar si el cliente cumplió con entregar fotocopia de un recibo de agua o luz.	Si	Si	No	Si	No	Si	μ
8	Verificar si el cliente cumplió con entregar fotocopia de cédula.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	μ
9	Confirmar si la autorización del crédito está firmada por el Gerente Financiero Administrativo	Si	No	Si	No	Si	Si	μ
10	Confirmar si en el expediente se dejó evidencia de que se hayan confirmado referencias comerciales del cliente a través de Infonet.	@	@	@	@	@	@	μ
11	Confirmar si en el expediente se dejó evidencia del análisis de capacidad del pago del cliente.	?	?	?	?	?	?	μ
12	Confirmar si se le asignó un código de cliente en el sistema.	@	@	@	@	@	@	μ
	<b>Evaluación del cumplimiento del procedimiento para otorgar crédito a un cliente nuevo</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Deficiente</b>	
		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	

μ Información obtenida del expediente de cada cliente proporcionado por el Departamento de Créditos y Cobros.

x Conclusión de la evaluación del procedimiento deficiente.

Si Si entrego documentación No No entrego documentación

@ Si existe evidencia suficiente y competente del procedimiento realizado.

? No existe evidencia suficiente y competente del procedimiento realizado.

**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Evaluación análisis de riesgo crediticio en base a Estados Financieros**  
**de clientes nuevos.**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-11 11/11</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	<b>02/11/2009</b>
REVISADO POR: MGS	Fecha:	<b>02/11/2009</b>

**Objetivo:** Verificar el tipo de análisis realizado sobre los Estados Financieros presentados por los clientes nuevos.

# de expediente seleccionado	Nombre del cliente	Presentó Estados Financieros	Observaciones.	Saldo vencido al 31 de Dic.	Referencia
4	Técnica Universal, S.A.	Si	La entidad no documenta que tipo de análisis realiza a los estados financieros, en entrevista con la asistente de créditos A, nos comentó que es un requisito en el que únicamente verifica que exista utilidad.	<b>SI</b>	P.T. A-14 2/7. Pág. No. 137. μ
12	Rentrak	No	En éste caso no se solicitó Estados Financieros ya que el cliente es amigo del Gerente Financiero Administrativo.	<b>NO</b>	μ
18	María Hortencia de Arenales	Si	La entidad no documenta que tipo de análisis realiza a los estados financieros, en entrevista con la asistente de créditos A, nos comentó que es un requisito en el que únicamente verifica que exista utilidad.	<b>SI</b>	P.T. A-14 2/7. Pág. No. 137. μ
21	Juan Carlos Ríos	No	Se otorgó el crédito por no perder la venta ya que el cliente se negó a entregar Estados Financieros.	<b>NO</b>	μ
27	Transportes Fortalezas del Sur	Si	La entidad no documenta que tipo de análisis realiza a los estados financieros, en entrevista con la asistente de créditos A, nos comentó que es un requisito en el que únicamente verifica que exista utilidad.	<b>SI</b>	P.T. A-14 2/7. Pág. No. 137. μ
30	Sistemas y Equipos, S.A.	Si	La entidad no documenta que tipo de análisis realiza a los estados financieros, en entrevista con la asistente de créditos A, nos comentó que es un requisito en el que únicamente verifica que exista utilidad.	<b>NO</b>	μ

μ Información obtenida del expediente de cada cliente proporcionado por el Departamento de Créditos y Cobros.

**Conclusión:** Con base a los expedientes examinados se concluye lo siguiente:

- Ninguno de los 6 expedientes seleccionados para revisión cumple con todos los requisitos establecidos en el procedimiento diseñado por la empresa para la autorización de un crédito nuevo. **Ver P.T. A-11 10/11. (Página de tesis No. 113)**
- No se realiza un análisis adecuado y minucioso de los Estados Financieros que presentan los clientes que solicitan se autorice un crédito nuevo. De los seis expedientes examinados, los expedientes No. 4, 18 y 27 presentan saldos vencidos en la cartera de cuentas por cobrar al 31/12/2008.
- Los expedientes No. 12 y 21 seleccionados no cumplieron con la entrega de Estados Financieros porque el primero es amigo de Gerente Financiero Administrativo y el segundo decidió no proporcionarlos.

Debido a que no se aplica correctamente la política para otorgar crédito se incrementa el riesgo de incobrabilidad de la cartera de cuentas por cobrar.

**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Cuestionario de Control Interno Proceso de Facturación**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-12 1/10</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	4/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	4/11/2009

*El cuestionario se realizó al Sr. Mario López, Gerente de Ventas.*

No.	Descripción	Si	No	Observación
1.-	¿Existe un manual que muestre el proceso para efectuar una venta al crédito?		X	<i>No, los conocimientos se transmiten de persona a persona.</i>
2.-	¿El cliente firma de conformidad en la factura, al recibir el producto?	X		<i>Si el cliente firma la segunda copia de la factura al confirmar que ha recibido el producto.</i>
3.-	¿Se realizan e imprimen resúmenes diarios de ventas?	X		<i>En el departamento de contabilidad hay un asistente que se encargada de revisar los reportes de ventas diarios, cuadrando ventas al crédito y al contado.</i>
4.-	¿Se cotejan los resúmenes de ventas con las factuas físicas, antes de enviarlas a archivo?	X		<i>Cuando la facturadora cuadra su corte de caja, debe cotejar número de factura, valor, tipo de pago establecido en la factura física, contra el reporte impreso del sistema.</i>
5.-	¿La persona a cargo del registro de las ventas realiza una revisión de los resúmenes de ventas diarios, contra sus partidas contables?	X		<i>El registro contable de la venta se realiza automáticamente al momento que se emite la factura. Se realiza un cuadro diario de ventas al crédito y al contado por parte del Departamento de Créditos y Cobros.</i>
6.-	¿Existe libro auxiliar para el registro y control de las ventas al crédito?	X		<i>Al momento que se registra una venta al crédito automáticamente se genera la partida contable, y se alimenta el registro auxiliar, ligado en el sistema por el número de cliente, el segmento de cartera al que pertenece y con el detalle de la factura emitida.</i>
7.-	¿Quién tiene acceso a realizar la facturación del producto?	X		<i>El vendedor o la facturadora en una sucursal. Cada uno está identificado a través de un usuario y contraseña. Los accesos son limitados al puesto que desempeña.</i>
8.-	¿Se realizan ventas a clientes sin que éstos tengan límite de crédito disponible?	X		<i>El sistema no permite facturar la venta si el cliente no tiene crédito disponible.</i>
9.-	¿Existe algún procedimiento a seguir para solicitar un aumento en el monto de crédito autorizado a un cliente?		X	<i>No existe por escrito, los vendedores generalmente solicitan la ampliación al Gerente Financiero Admnsitrativo, para que éste decida si es factible aumentar el límite de crédito autorizado.</i>
10.-	¿Existe correlativo autorizado de notas de débito?	X		<i>Si existe un correlativo de notas de débito autorizado, sin embargo a la fecha están sin uso.</i>
11.-	¿Existe correlativo autorizado de notas de crédito?	X		<i>Si existe un correlativo de notas de crédito autorizado por cada sucursal de la empresa.</i>



Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Narrativa procedimiento de Facturación  
Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-12 2/10
HECHO POR: PAC	Fecha:	4/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	4/11/2009

Persona a Cargo de la Narrativa: Pablo Archila Córdova

Evaluación de cumplimiento realizada en **P.T. A-12 08/10. (Página de tesis No. 122)**

## CÉDULA NARRATIVA

Entrevista realizada al Ing. Ronald Campos, Gerente de Ventas.

### I. OBJETIVO.

Establecer los lineamientos que permitan al área de ventas abastecer de productos a sus clientes de una manera oportuna y en línea con las políticas de la compañía.

### II. LINEAMIENTOS.

- 1.- El área de ventas recibe el pedido del cliente por teléfono, correo electrónico y de manera personal en las salas de ventas.
- 2.- El área de ventas verifica que exista disponibilidad del producto que están solicitando y adicionalmente confirma el precio del mismo, para entregar la cotización al cliente.
- 3.- Con la cotización autorizada a través de una orden de compra o de un correo electrónico, el vendedor procede a facturar el producto. Cada cliente tiene un código autorizado en el sistema, que tiene ingresado dentro de sus parámetros de creación, el límite de crédito autorizado, el total de crédito disponible para facturar y los días de crédito que le fueron otorgados; debido a esto si el cliente presenta algún bloqueo en su código, se debe resolver el origen del problema o en todo caso solicitar la liberación del código del cliente al Gerente Financiero Administrativo, para que por un tiempo determinado e independientemente de que el cliente no esté al día en sus pagos o ya no tenga límite de crédito disponible, se permita concretar la venta.
- 4.- Cuando el producto ya fue facturado, el vendedor retira el producto de bodega entregando una copia de la factura al bodeguero. El producto se lo entrega al cliente, solicitando le firmen una copia de la factura como constancia de recepción.
- 5.- La factura original con la orden de compra o correo que autoriza la cotización es entregada por al área de ventas al Departamento de Créditos, para que éste realice la labor de cobro. El proceso de entrega de facturas por ventas al crédito se realiza un día después de la venta. Las asistentes de créditos y cobros A, B, C y D revisan quincenalmente su cartera para verificar que tengan en su poder todas las facturas por ventas al crédito pendientes de cobrar.

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Narrativa procedimiento de Facturación  
Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-12 3/10
HECHO POR: PAC	Fecha:	4/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	4/11/2009

Persona a Cargo de la Narrativa: Pablo Archila Córdova

### III. RESPONSABILIDADES.

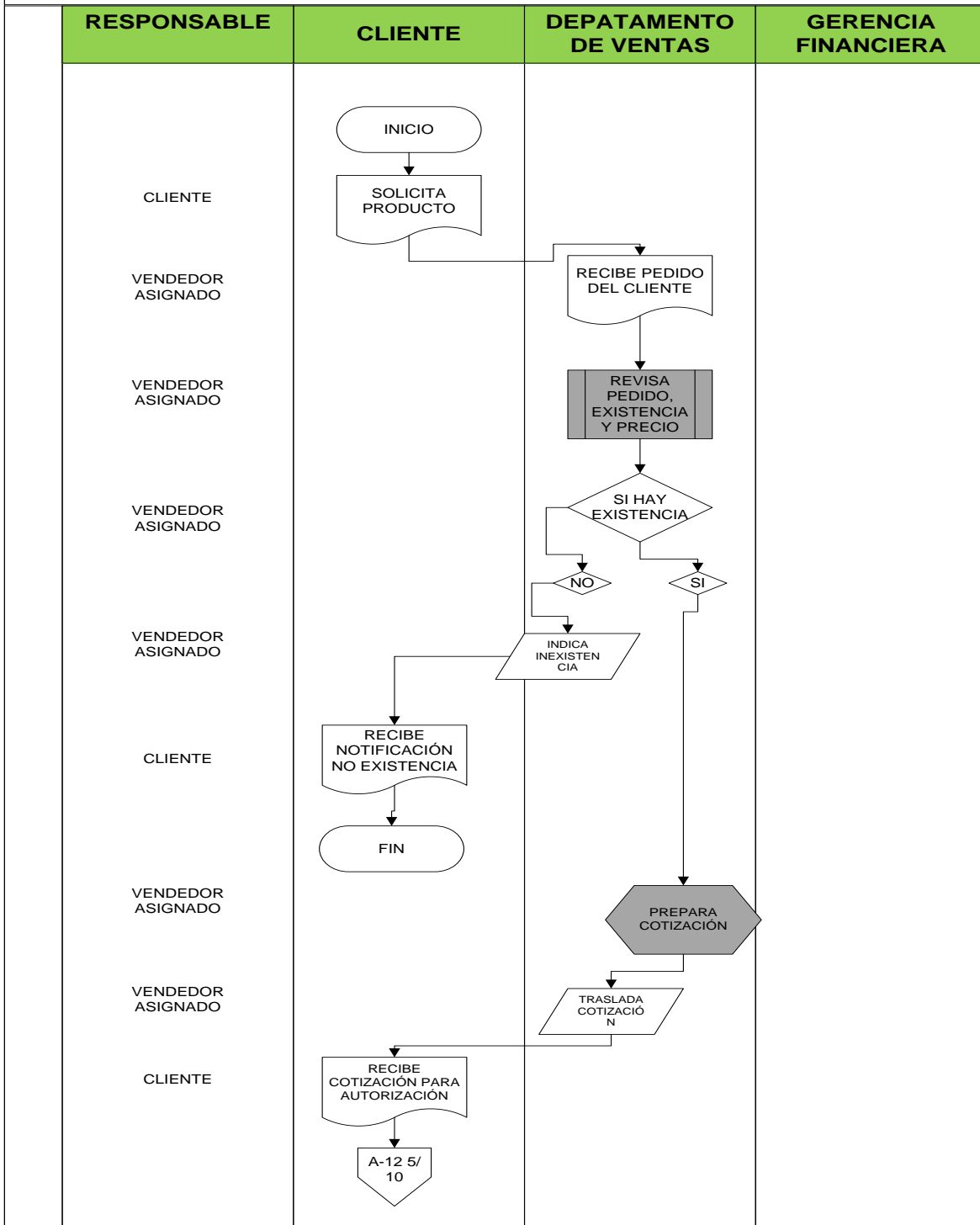
1. Es responsabilidad del área de ventas recibir los pedidos y seguir el proceso establecido hasta llegar a la entrega del producto al cliente. Si algún cliente solicita un documento o procedimiento especial adicional para garantizar la transparencia de la venta, es necesario que el departamento de ventas lo comunique a las personas involucradas en el proceso. (\*)
2. El Departamento de Créditos y Cobros tiene la responsabilidad de recibir la factura original con la respectiva orden de compra o correo electrónico que autorice la compra, para diligenciar posteriormente el pago.
3. El Gerente Financiero Administrativo tiene la responsabilidad de autorizar cualquier venta que se realice fuera de los límites de crédito previamente autorizados a un cliente.

**Conclusión:** Después de documentar el proceso que sigue la empresa para autorizar una venta al crédito, se encontraron las siguientes debilidades que impactan en la eficiencia de los procesos del departamento de créditos y cobros:

- a) El Gerente Financiero Administrativo tiene la potestad de autorizar venta a clientes con problemas en su línea de crédito (problemas tales como límite de crédito no disponible, saldos vencidos, etc.) **Revisión en P.T. A-12 9/10. (Página de tesis No. 123)**
- b) El Departamento de Créditos y Cobros no participa en las reuniones en las cuales el vendedor y los clientes definen si existe algún documento o procedimiento especial adicional para asegurar la transparencia de la venta y garantizar el pago de las facturas en tiempo. (\*)
- c) Las asistentes de créditos y cobros A, B, C y D deben recibir la factura original con la respectiva orden de compra para diligenciar la emisión de contraseña y pago, un día después de realizada la venta. Sin embargo las asistentes de créditos y cobros únicamente detectan si una factura no ha sido entregada quincenalmente cuando realizan la impresión y revisión de su cartera. **Revisión cumplimiento en P.T. A-13 9/11. (Página de tesis No. 133)**

	<b>PT</b>	<b>A-12 4/10</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	4/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	4/11/2009

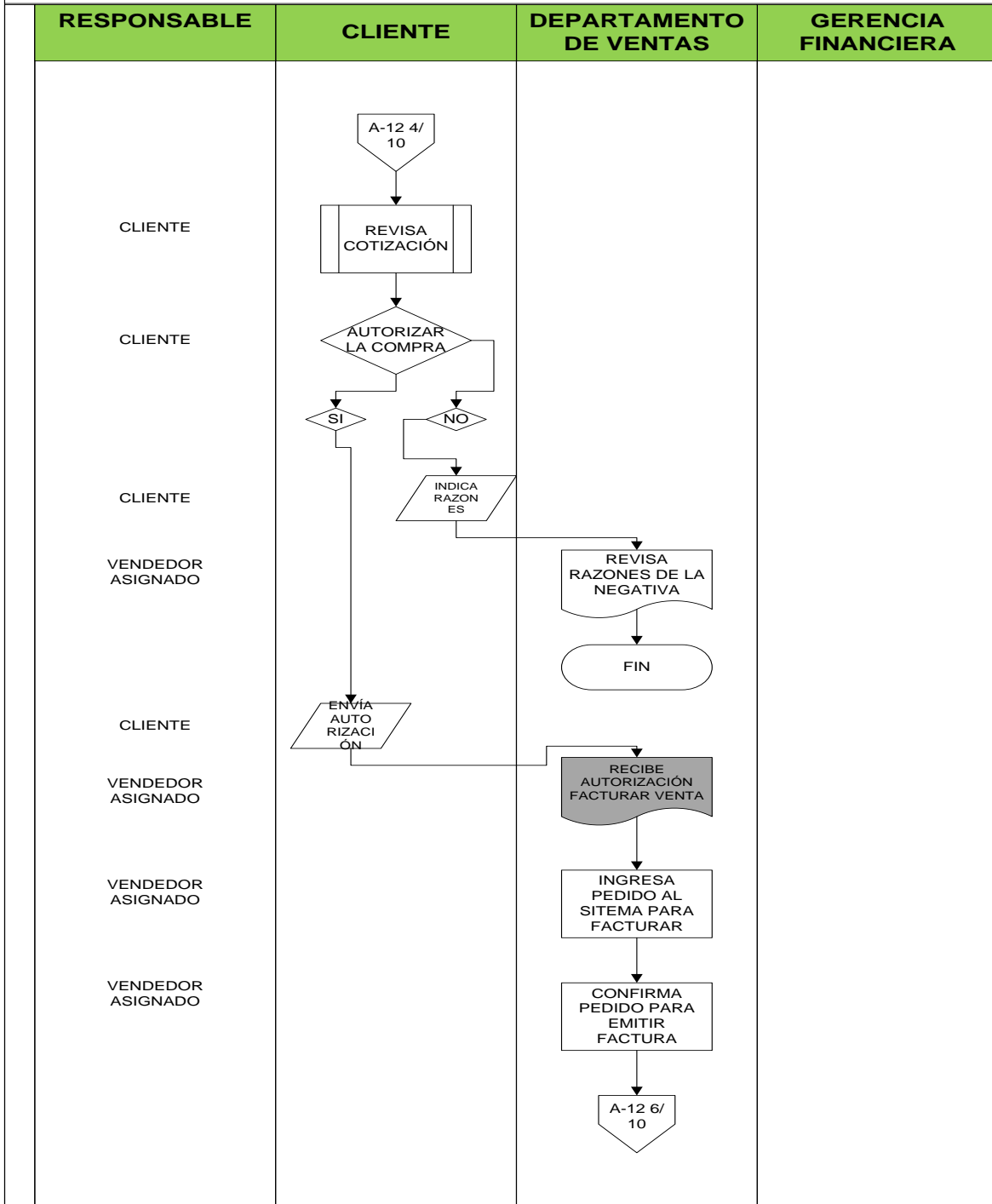
Fuente: Información extraída de la narrativa A-12 2/10. Nota: Las áreas sombreadas en gris son controles relevantes.



Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A  
 Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
 Flujograma procedimiento actual de Facturación  
 Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-12 5/10
HECHO POR: PAC	Fecha:	4/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	4/11/2009

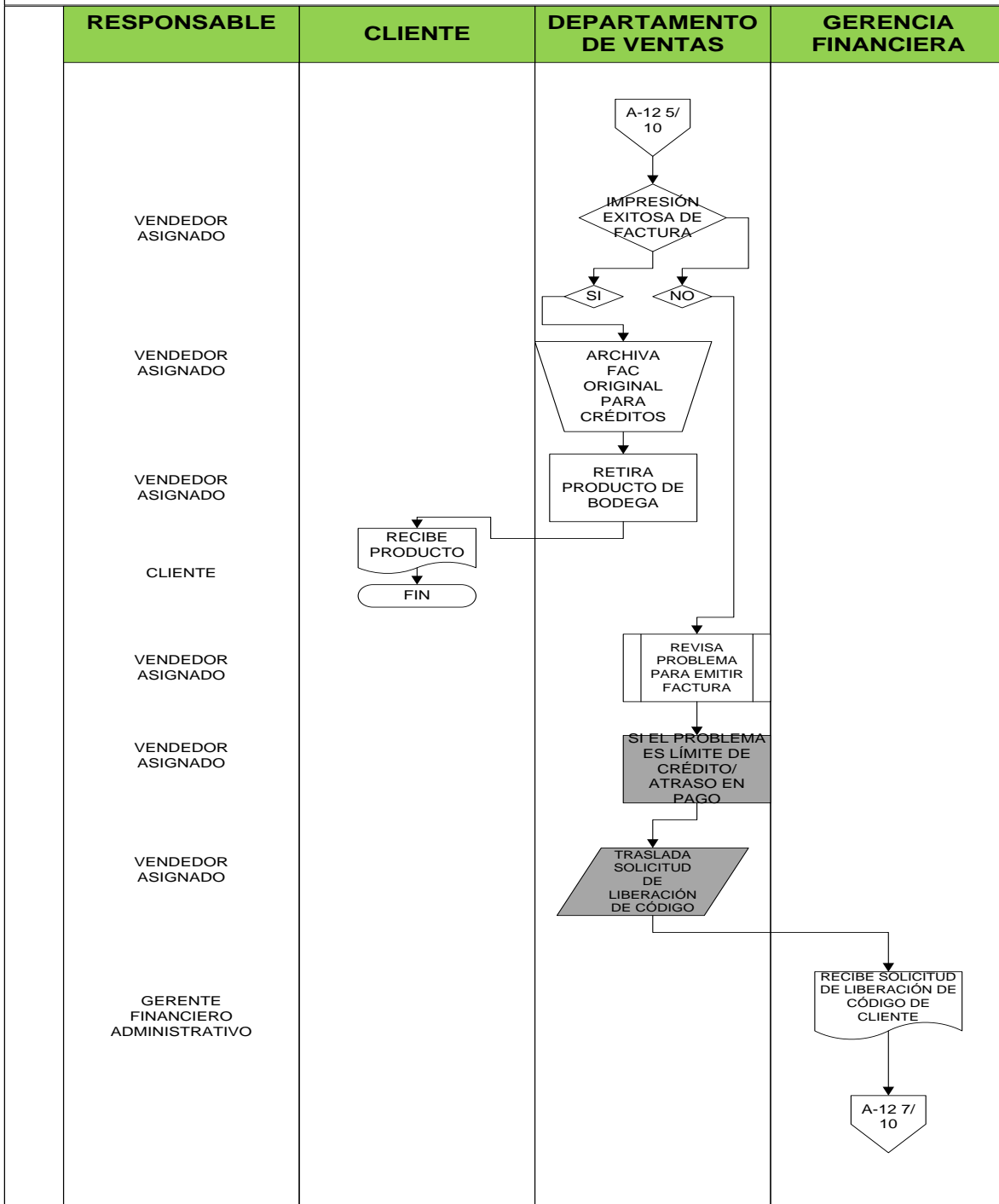
Fuente: Información extraída de la narrativa A-12 2/10. Nota: Las áreas sombreadas en gris son controles relevantes.



Cliente: Comercializadora Vitalantas, S.A  
 Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
 Flujograma procedimiento actual de Facturación  
 Auditoría al 31/Dic/2008

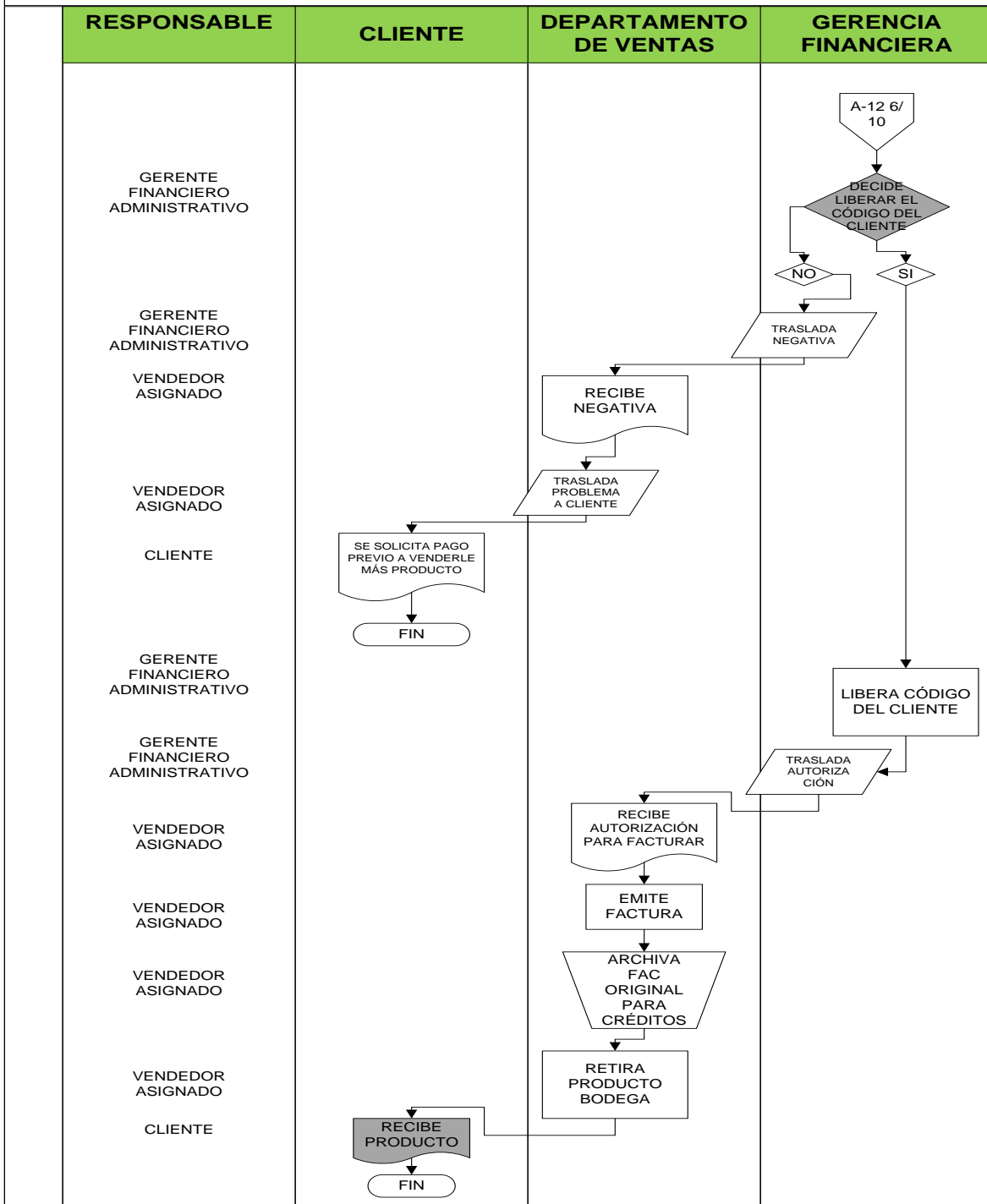
	PT	A-12 6/10
HECHO POR: PAC	Fecha:	4/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	4/11/2009

Fuente: Información extraída de la narrativa A-12 2/10. Nota: Las áreas sombreadas en gris son controles relevantes.



	<b>PT</b>	<b>A-12 7/10</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	4/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	4/11/2009

Fuente: Información extraída de la narrativa A-12 2/10. Nota: Las áreas sombreadas en gris son controles relevantes.



Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
 Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
 Evaluación cumplimiento procedimiento de facturación.  
 Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-12 8/10
HECHO POR: MMC	Fecha:	04/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	04/11/2009

**Pruebas de cumplimiento realizadas en base a narrativa del proceso. Ver A-12 2/10. (Página de tesis No. 116)**

**Selección de la muestra:** Se solicitó el listado de facturas emitidas por ventas al crédito durante los meses de febrero, mayo, agosto y diciembre del año 2008 de cuatro series de facturas autorizadas, compuesto por un total de 16,800 facturas que suman un total de Q. 12, 785,120.44.

**Método de muestreo:** Se decidió revisar en base a muestreo aleatorio sistemático cada 700 documentos para llegar a una muestra de 24 facturas.

La muestra seleccionada de facturas para llevar a cabo las pruebas de cumplimiento es la siguiente:

No.	Tipo Documento	Nombre del Cliente	Número de Factura	Fecha Emisión	Monto Facturado
1	FAC	Técnica Universal, S.A.	S-16011	04/02/2008	24,136.83
2	FAC	Telgua	S-16711	05/02/2008	24,126.01
3	FAC	Transportes TransAmérica, S.A.	V-242540	16/02/2008	151,820.40
4	FAC	Transportes Medina, S.A.	V-243240	18/02/2008	222,580.12
5	FAC	Transportes San José	N-5830	20/02/2008	54,192.91
6	FAC	Transportes J YM	S-16035	21/02/2008	34,171.27
7	FAC	María Hortencia de Arenales	N-6530	08/05/2008	24,129.94
8	FAC	Rentrak	V-243940	18/05/2008	83,652.41
9	FAC	Transportes G	M-152358	22/05/2008	112,830.20
10	FAC	Importaciones Exclusivas, S.A.	S-17411	23/05/2008	44,136.83
11	FAC	Comerciaizadora La X, S.A.	V-244640	25/05/2008	75,810.32
12	FAC	Ingenio Magdalena	V-245340	31/05/2011	124,166.35
13	FAC	SESA, S.A.	M-153058	03/08/2008	54,398.95
14	FAC	Rentrak	S-18111	10/08/2008	24,166.35
15	FAC	Luis Javier Morales	S-18811	14/08/2008	43,902.50
16	FAC	Beatriz Dominguez Lara	S-19511	22/08/2008	35,605.93
17	FAC	Exxito, S.A.	S-20211	23/08/2008	55,344.21
18	FAC	Juan Carlos Ríos	V-246040	28/08/2008	31,620.10
19	FAC	Imitaciones Especiales, S.A.	M-153758	02/12/2008	62,270.22
20	FAC	Transportes Fortalezas del Sur	V-246740	03/12/2008	24,126.01
21	FAC	Construtierra, S.A.	M-154458	04/12/2008	25,558.95
22	FAC	Sistemas y Equipos, S.A.	S-20911	10/12/2008	33,902.50
23	FAC	Transportes TransAmérica, S.A.	M-155158	12/12/2008	166,987.45
24	FAC	Transportes Medina, S.A.	M-155858	15/12/2008	36,584.14
	<b>Total</b>				<b>1,570,220.90</b>

Ver desarrollo de pruebas de cumplimiento en A-12 9/10. (Página de tesis No. 123)

**Ciente: Comercializadora Vitalantas, S.A**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Evaluación cumplimiento procedimientos de Facturación.**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-12 9/10</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	4/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	4/11/2009

**Objetivo:** Verificar el cumplimiento del procedimiento que existe para realizar la facturación de una venta al crédito. **Ver P.T. A-12 2/10. (Página de tesis No. 116)**

No.	Tipo Documento	Nombre del Cliente	Número de Factura	Fecha Emisión	Monto	Cotización Autorizada	Constancia de recepción del producto.	El cliente tenía límite de crédito disponible al momento de facturar la venta	El cliente presenta saldo vencido	Referencia en página No. 137
1	FAC	Técnica Universal, S.A	S-16011	04/02/2008	24,136.83	Si	No	Si	Si	P.T. A-14 2/7
2	FAC	Telgua	S-16711	05/02/2008	24,126.01	No	Si	Si	Si	P.T. A-14 2/7
3	FAC	Transportes TransAmérica, S.A	V-242540	16/02/2008	151,820.40	No	Si	Si	Si	P.T. A-14 2/7
4	FAC	Transportes Medina, S.A	V-243240	18/02/2008	222,580.12	Si	Si	No	Si	P.T. A-14 2/7
5	FAC	Transportes San José	N-5830	20/02/2008	54,192.91	Si	Si	Si	No	
6	FAC	Transportes J Y M	S-16035	21/02/2008	34,171.27	No	Si	Si	No	
7	FAC	María Hortencia de Arenales	N-6530	08/05/2008	24,129.94	Si	Si	Si	Si	P.T. A-14 2/7
8	FAC	Rentrak	V-243940	18/05/2008	83,652.41	Si	Si	Si	No	
9	FAC	Transportes G	M-152358	22/05/2008	112,830.20	Si	Si	No	Si	P.T. A-14 2/7
10	FAC	Importaciones Exclusivas, S.A	S-17411	23/05/2008	44,136.83	Si	Si	Si	No	
11	FAC	Comerciaizadora La X, S.A	V-244640	25/05/2008	75,810.32	Si	Si	No	No	
12	FAC	Ingenio Magdalena	V-245340	31/05/2011	124,166.35	Si	Si	Si	No	
13	FAC	SESA, S.A	M-153058	03/08/2008	54,398.95	Si	Si	Si	No	
14	FAC	Rentrak	S-18111	10/08/2008	24,166.35	Si	Si	Si	No	
15	FAC	Luis Javier Morales	S-18811	14/08/2008	43,902.50	Si	No	Si	No	
16	FAC	Beatriz Dominguez Lara	S-19511	22/08/2008	35,605.93	Si	Si	Si	No	
17	FAC	Exito, S.A	S-20211	23/08/2008	55,344.21	Si	Si	Si	No	
18	FAC	Juan Carlos Ríos	V-246040	28/08/2008	31,620.10	No	Si	Si	No	
19	FAC	Imitaciones Especiales, S.A	M-153758	02/12/2008	62,270.22	Si	Si	Si	No	
20	FAC	Transportes Fortalezas del Sur	V-246740	03/12/2008	24,126.01	Si	Si	Si	Si	P.T. A-14 2/7
21	FAC	Construtierrez, S.A	M-154458	04/12/2008	25,558.95	Si	Si	Si	Si	
22	FAC	Sistemas y Equipos, S.A	S-20911	10/12/2008	33,902.50	Si	Si	Si	Si	
23	FAC	Transportes TransAmérica, S.A	M-155158	12/12/2008	166,987.45	Si	Si	No	Si	P.T. A-14 2/7
24	FAC	Transportes Medina, S.A	M-155858	15/12/2008	36,584.14	No	Si	Si	Si	P.T. A-14 2/7

€ Información obtenida de la bitácora del sistema de información de la empresa.  
 § Cotejado registro contable y cartera contra documento físico.

**Conclusión:** Se concluye de acuerdo a la revisión realizada lo siguiente:

- Las facturas No.S-16711, V-242540, No.S-16035, V-246040 y No. M-155858 no tenían la cotización autorizada por parte del cliente.
- Las facturas No. S-16011 y S-18811 no tenían constancia de recepción del producto por parte del cliente.
- Las facturas No. V-243240, M-152358, V-244640 y M-155158 se emitieron sin que el cliente tuviera límite de crédito disponible, la autorización para facturar el producto la otorgó el Gerente Financiero Administrativo.

Estas deficiencias inciden en el aumento de la morosidad de la cartera de clientes de la empresa. Al 31 de diciembre del año 2008 alguno de éstos clientes tienen saldos vencidos, tal como se puede observar en el desarrollo de la prueba de cumplimiento.



**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Evaluación integridad de información entre facturación y cuentas por cobrar**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-12 10/10</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	04/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	04/11/2009

**Objetivo:** Se pretende confirmar la integridad de la información al verificar que el monto facturado corresponda al monto registrado en la cuenta corriente.

No.	Tipo	Nombre del Cliente	Número de	Fecha	Monto	Monto registrado	Variación
	Documento		Factura	Emisión	Facturado	en la cuenta corriente	
1	FAC	Técnica Universal, S.A.	S-16011	04/02/2008	24,136.83	24,136.83	0.00
2	FAC	Telgua	S-16711	05/02/2008	24,126.01	24,126.01	0.00
3	FAC	Transportes TransAmérica, S.A.	V-242540	16/02/2008	151,820.40	151,820.40	0.00
4	FAC	Transportes Medina, S.A.	V-243240	18/02/2008	222,580.12	222,580.12	0.00
5	FAC	Transportes San José	N-5830	20/02/2008	54,192.91	54,192.91	0.00
6	FAC	Transportes J Y M	S-16035	21/02/2008	34,171.27	34,171.27	0.00
7	FAC	María Hortencia de Arenales	N-6530	08/05/2008	24,129.94	24,129.94	0.00
8	FAC	Rentrak	V-243940	18/05/2008	83,652.41	83,652.41	0.00
9	FAC	Transportes G	M-152358	22/05/2008	112,830.20	112,830.20	0.00
10	FAC	Importaciones Exclusivas, S.A.	S-17411	23/05/2008	44,136.83	44,136.83	0.00
11	FAC	Comerciaizadora La X, S.A.	V-244640	25/05/2008	75,810.32	75,810.32	0.00
12	FAC	Ingenio Magdalena	V-245340	31/05/2011	124,166.35	124,166.35	0.00
13	FAC	SESA, S.A.	M-153058	03/08/2008	54,398.95	54,398.95	0.00
14	FAC	Rentrak	S-18111	10/08/2008	24,166.35	24,166.35	0.00
15	FAC	Luis Javier Morales	S-18811	14/08/2008	43,902.50	43,902.50	0.00
16	FAC	Beatriz Dominguez Lara	S-19511	22/08/2008	35,605.93	35,605.93	0.00
17	FAC	Exxito, S.A.	S-20211	23/08/2008	55,344.21	55,344.21	0.00
18	FAC	Juan Carlos Ríos	V-246040	28/08/2008	31,620.10	31,620.10	0.00
19	FAC	Imitaciones Especiales, S.A.	M-153758	02/12/2008	62,270.22	62,270.22	0.00
20	FAC	Transportes Fortalezas del Sur	V-246740	03/12/2008	24,126.01	24,126.01	0.00
21	FAC	Construtierra, S.A.	M-154458	04/12/2008	25,558.95	25,558.95	0.00
22	FAC	Sistemas y Equipos, S.A.	S-20911	10/12/2008	33,902.50	33,902.50	0.00
23	FAC	Transportes TransAmérica, S.A.	M-155158	12/12/2008	166,987.45	166,987.45	0.00
24	FAC	Transportes Medina, S.A.	M-155858	15/12/2008	36,584.14	36,584.14	0.00
<b>Total</b>					<b>1,570,220.90</b>	<b>1,570,220.90</b>	<b>0.00</b>

^ Suma verificada

§ Cotejado registro contable y de cartera contra documento físico.

**Conclusión:** Se concluye de acuerdo a la prueba realizada que existe integridad entre la información que se registra en los diferentes módulos del sistema de información que utiliza la empresa.

**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Cuestionario de Control Interno para Cobros**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-13 1/11</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	5/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	5/11/2009

*El cuestionario se realizó al Sra. Beatriz Canseco, Asistente de Créditos A.*

No.	Descripción	Si	No	Observación
1.-	¿Existe una estructura organizacional clara dentro del departamento de créditos y cobros?	X		<i>Existe un organigrama. La asistente de créditos A, es la encargada de las principales operaciones, adicionalmente es la referencia para consulta de las otras asistentes.</i>
2.-	¿Se envían mensualmente estados de cuenta a los clientes?		X	<i>Únicamente se envía estado de cuenta a los clientes más importantes.</i>
3.-	¿Existe procedimiento para operación de cheques rechazados? <b>Ver prueba de cumplimiento en P.T. A-13 10/11. Página de tesis No. 134.</b>	X		<i>El cheque rechazado es grabado por el departamento de contabilidad y entregado a la asistente de créditos que lleva el control del cliente al que corresponde para que realice la gestión de cobro o redépósito si es por endoso incorrecto. El recibo por recuperación de un cheque rechazado lo emite la cajera.</i>
4.-	¿Existe procedimiento para cobro en tiempo de cheques prefechados? <b>Ver prueba de cumplimiento en P.T. A-13 10/11. Página de tesis No. 134.</b>	X		<i>La cajera a solicitud de una asistente de créditos y cobros ingresa al sistema la información del cheque prefechado, cuando se llega la fecha de cobro el sistema solicita la emisión del recibo de caja correspondiente, ya que de lo contrario no permite cerrar el corte de caja del día</i>
5.-	¿Se llevan control de antigüedad de saldos por cliente?	X		<i>Si existe un reporte de análisis de antigüedad de saldos.</i>
6.-	¿Existe una persona responsable de autorizar el registro de cuentas de cobro dudoso?	X		<i>El Gerente Financiero Administrativo es la única persona que puede autorizar el registro de una cuenta incobrable. El registro se hace en el departamento de contabilidad.</i>
7.-	¿Existe control sobre los saldos recuperados que correspondían a cuentas declaradas como incobrables?		X	<i>No existe un control o estadística que indique cuentas declaradas incobrables y posteriormente recuperadas.</i>
8.-	¿Existe un procedimiento para autorización de Notas de Crédito a Clientes?	X		<i>El Gerente Financiero autoriza las notas de crédito a través de un correo electrónico.</i>
9.-	¿Se concilian los saldos del auxiliar de clientes con el Diario Mayor General? <b>Ver prueba de cumplimiento en P.T. A-13 11/11. Página de tesis No. 135.</b>	X		<i>Esta conciliación la realiza mensualmente la Contadora General.</i>
10.-	¿Existe separación entre la persona que realiza el asiento contable que rebaja el saldo de clientes y la persona que lleva control del detalle de antigüedad de saldos por cliente?	X		<i>El control de detalle de antigüedad de saldos es llevado por las asistentes de créditos y cobros y el asiento contable lo realiza automáticamente el sistema al momento que se registra el recibo de caja por la encargada de Caja General o las cajeras en las distintas agencias.</i>

**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Cuestionario de Control Interno para Cobros**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-13 2/11</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	5/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	5/11/2009

No.	Descripción	Si	No	Observación
11.-	¿La persona encargada del Departamento de Créditos y Cobros, realiza visitas periódicas a clientes para intercambiar ideas o evitar que caigan en mora?		X	<i>El Gerente Financiero Administrativo únicamente visita a clientes que pertenecen a la cartera de Ingenios, el contacto de los otros clientes está a cargo del vendedor asignado a cada cuenta.</i>
12.-	¿Se establece una reserva para cuentas incobables? <b>Ver P.T. A-14 5/7. Página de tesis No. 140.</b>	X		<i>La elabora la Contadora General basándose en el límite que establece la ley del Impuesto Sobre la Renta.</i>
13.-	¿Existen manuales operativos para que se desarrollen las actividades en el Departamento de Créditos?		X	<i>No existen manuales operativos, los conocimientos se transmiten verbalmente.</i>
14.-	¿Todos los documentos contables están autorizados por la SAT?	X		<i>Todos los documentos están debidamente autorizados por SAT</i>
15.-	¿Se extiende recibo de caja por cada pago de factura recibido?	X		<i>Si el pago se recibe en la empresa se emite un recibo de caja automático, que tiene un correlativo que se genera automáticamente. Si el pago lo recibe un vendedor, se utilizan talonarios de recibos debidamente pre-numerados y autorizados, que posteriormente son liquidados en caja, para su grabación en el sistema.</i>
16.-	¿Quién realiza el registro contable de los talonarios de recibos manuales que emiten los vendedores o cobradores?	X		<i>El vendedor entrega las copias de los recibos, y los cheques recibidos a la encargada de caja, para que ésta realice la grabación de éstos en el sistema y emita el depósito respectivo. Una tercera copia le queda al vendedor para liquidar el talonario en el Departamento de Créditos y Cobros, al momento de requerir otro. El mensajero liquida en el departamento de Créditos y Cobros y es la asistente de créditos encargada del cliente la que solicita la grabación de los recibos en caja.</i>
17.-	¿Se lleva registro de los talonarios de recibos pre-numerados de caja que esten en poder de los vendedores o cobradores?	X		<i>El control lo llevan en el Departamento de Créditos y Cobros, al momento que se entrega un talonario es ingresado al sistema asignandolo al código del vendedor o cobrador, colocando su número inicial y su número final.</i>
18.-	¿Se realizan cortes de forma periódicos para facturas, notas de crédito, notas de débito y recibos de caja?		X	<i>El control de correlativos es a través del sistema por usuario y tipo de documento. Adicionalmente el departamento de auditoría interna realiza cortes de forma semestrales.</i>
19.-	¿Se concilian los saldos de las cuentas bancarias para verificar que no existan pagos de clientes si aplicar a la cartera de cliente.? <b>Ver prueba de cumplimiento en P.T. A-13 11/11. Página de tesis No. 135.</b>		X	<i>Si se realiza una conciliación</i>

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Narrativa procedimiento de cobro  
Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-13 3/11
HECHO POR: MMC	Fecha:	5/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	5/11/2009

Persona a Cargo de la Narrativa: Melinda Mérida Campos

Evaluación de cumplimiento realizado en **P.T. A-13 9/11. (Página de tesis No. 133)**

## CÉDULA NARRATIVA

Entrevista realizada a la Sra. Beatriz Canseco, Asistente A del departamento de Créditos y Cobros.

### I. OBJETIVO

Establecer los lineamientos que permitan al área de créditos y cobros realizar una recuperación efectiva de las ventas al crédito.

### II. LINEAMIENTOS.

1.- El área de ventas traslada las facturas por ventas al crédito realizadas el día anterior a la encargada de créditos y cobros asignada a cada cliente. Si la venta se realizó en una sucursal el envío de la documentación se hace a través de los mensajeros de las sucursales.

2.- El área de créditos y cobros recibe las facturas y verifica que cuenten con orden de compra o pedido autorizado, que las facturas estén selladas por cliente para documentar la recepción del producto. Las asistentes de créditos y cobros A, B, C y D revisan quincenalmente su cartera para verificar que tengan en su poder todas las facturas por ventas al crédito pendientes de cobro.

3.- Si la factura aplica para emisión de contraseña, la incluye en la ruta del mensajero para que éste solicite con el cliente contraseña y fecha de pago. Si el cliente no emite contraseña realiza las llamadas correspondientes para confirmar que el cliente cuente con una copia de la factura para realizar el proceso de grabación y emisión del pago.

4.- Cuando la fecha de cobro se cumple, se incluyen las facturas o contraseñas de pago para cobro en la ruta del mensajero de créditos para que éste solicite el pago al cliente.

5.- Al recibir el pago del cliente se le emite un recibo de caja pre-impreso por parte del mensajero. Por la tarde él liquida los cobros recibidos en el día entregando los cheques y recibos de caja emitidos a la Asistente de Créditos A o B. Adicionalmente, indica qué facturas no le fueran pagadas para que posteriormente la asistente de créditos a cargo del cliente inicie el proceso de revisión y acercamiento con el cliente.

6.- La asistente de créditos solicita a la cajera general que se graben los recibos de caja por los cobros recibidos y se depositen los cheques que amparan los pagos. Si el pago es con transferencia, la asistente de créditos y cobros debe entregar una copia de la boleta de depósito o comprobante de la transferencia de fondos autorizada por el banco a la cajera general para que ella emita los recibos de caja correspondientes.

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Narrativa procedimiento de cobro  
Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-13 4/11
HECHO POR: MMC	Fecha:	5/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	5/11/2009

Persona a Cargo de la Narrativa: Melinda Mérida Campos

7.- Si el cheque de pago es rechazado por el banco, será recibido y grabado en el departamento de contabilidad por la persona encargada de bancos. Después de grabarlo se lo entregará a la asistente de créditos y cobros a cargo del cliente al que pertenece el cheque para que inicie el proceso de cobro.

### III. RESPONSABILIDADES.

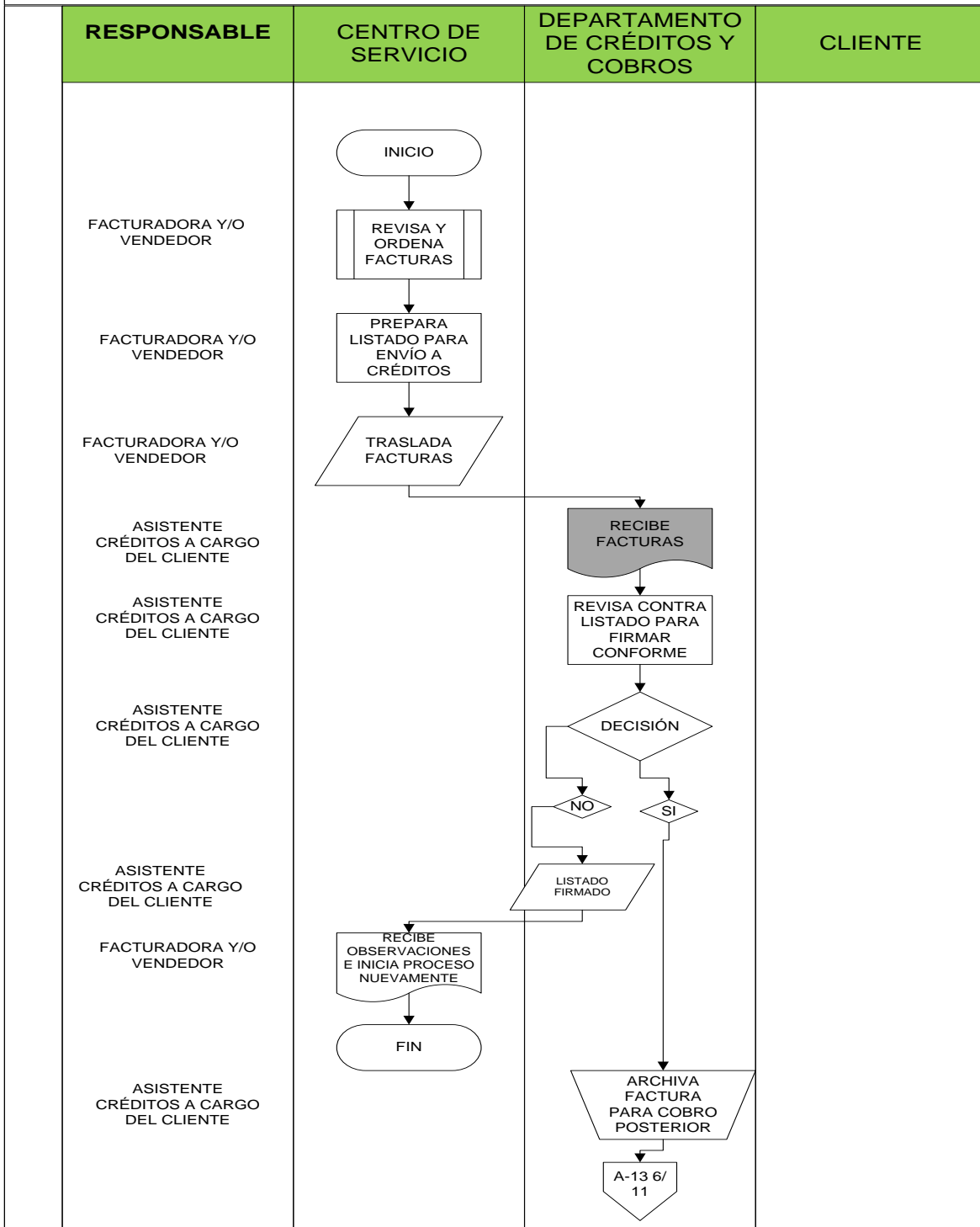
1. Es responsabilidad del área de ventas entregar las facturas por ventas al crédito al departamento de créditos y cobros.
2. El Departamento de Créditos y Cobros tiene la responsabilidad de recibir la factura original con la respectiva orden de compra o correo electrónico que autorice la compra, para diligenciar posteriormente el pago.
3. Las asistentes de créditos y cobros A, B, C y D tienen la responsabilidad realizar el seguimiento a los problemas que se presenten para realizar los cobros de las facturas vencidas. Las asistentes de créditos y cobros A, B, C y D se reúnen quincenalmente con el Gerente Financiero Administrativo para discutir los problemas de cobro del segmento de cartera a su cargo. (\*)

**Conclusión:** Después de documentar el proceso que sigue la compañía para realizar el cobro se detectaron las siguientes debilidades:

- a) Las asistentes de créditos y cobros A, B, C y D deben recibir la factura original con la respectiva orden de compra para diligenciar la emisión de contraseña y pago, un día después de realizada la venta. Sin embargo las asistentes de créditos y cobros únicamente detectan si una factura no ha sido entregada quincenalmente cuando realizan la impresión y revisión de su cartera. **Revisión cumplimiento en P.T. A-13 9/11. (Página de tesis No. 133)**
- b) Las asistentes de créditos y cobros A, B, C y D se reúnen quincenalmente con el Gerente Financiero Administrativo para discutir los problemas de cobro del segmento de cartera a su cargo. Se considera que ese lapso de tiempo es muy amplio y no permite otorgar el seguimiento y apoyo oportuno para solucionar los problemas que presente la cartera. (\*)

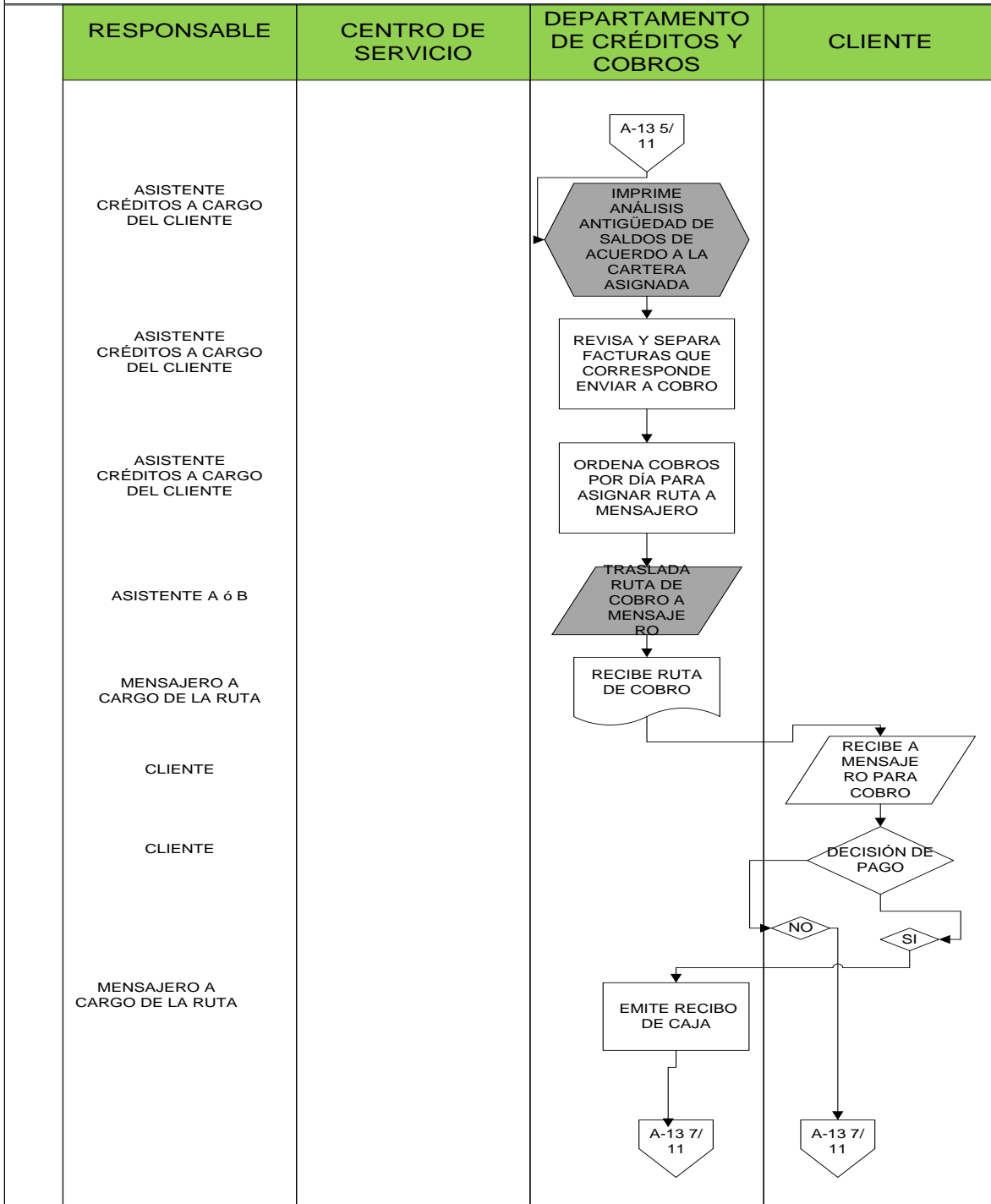
	<b>PT</b>	<b>A-13 5/11</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	5/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	5/11/2009

Fuente: Información extraída de la narrativa A-13 3/11. Nota: Las áreas sombreadas en gris son controles relevantes.



	<b>PT</b>	<b>A-13 6/11</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	5/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	5/11/2009

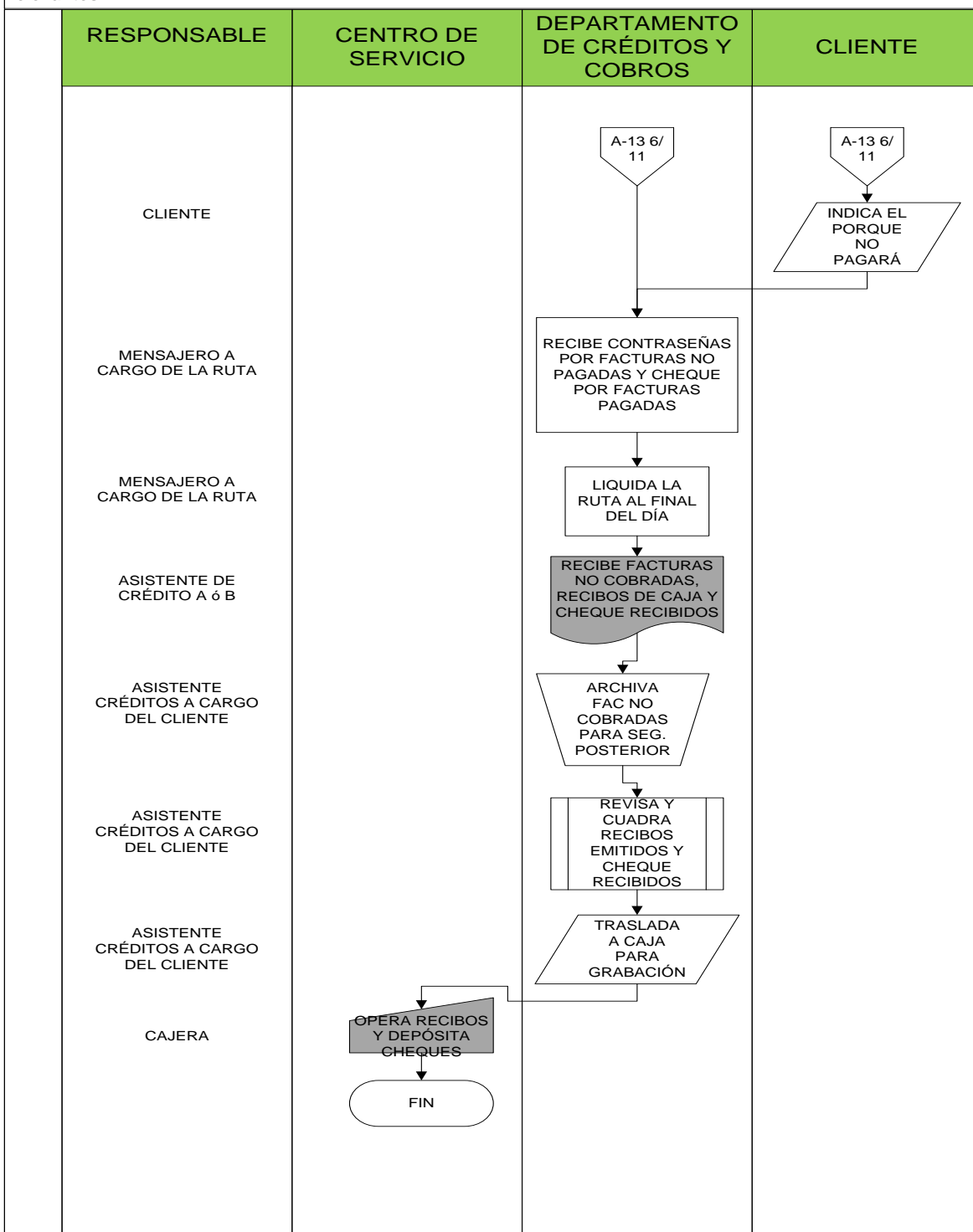
Fuente: Información extraída de la narrativa A-13 3/11. Nota: Las áreas sombreadas en gris son controles relevantes.



Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
 Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
 Flujoograma procedimiento actual de cobro  
 Auditoría al 31/Dic/2008

	<b>PT</b>	<b>A-13 7/11</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	5/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	5/11/2009

Fuente: Información extraída de la narrativa A-13 3/11. Nota: Las áreas sombreadas en gris son controles relevantes.





**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Evaluación cumplimiento aplicación de cobros**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-13 8/11</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	5/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	5/11/2009

**Pruebas de cumplimiento realizadas en base a narrativa del proceso. Ver A-13 3/11. (Página de tesis No. 127)**

**Selección de la muestra:** Se solicitó listado de recibos emitidos de enero a diciembre 2008, con el objetivo de verificar su correcta aplicación en cuenta corriente de clientes y su respectivo depósito al banco, compuesto por 8,500 recibos de caja (Del #79,851 al 88,351) que hacen un total de Q. 52,685,478.25.

La base de datos fue proporcionada por el departamento de sistemas de la entidad.

Se selecciono en base al muestreo aleatorio sistemático. Se considera apropiada la revisión de 20 recibos, por lo que el resultado de esta selección es la siguiente:

$$\text{Intervalo} = \frac{8,500 \text{ (recibos)}}{20 \text{ muestras}} = 425$$

La muestra seleccionada de recibos es la siguiente:

No.	Recibo de caja seleccionado	Nombre del Cliente	Fecha del Recibo	Monto
1	79651	Transportes TransAmérica, S.A.	03 de febrero	11,650.59
2	80076	Telgua	10 de enero	14,251.80
3	80501	Transportes TransAmérica, S.A.	12 de febrero	81,966.19
4	80926	Transportes Medina, S.A.	17 de febrero	134,325.90
5	81351	Transportes San José	22 de febrero	53,668.70
6	81776	Juan Carlos Ríos	08 de marzo	23,142.94
7	82201	Construtierra, S.A.	15 de marzo	77,331.21
8	82626	Servicios Exclusivos, S.A.	27 de abril	25,772.89
9	83051	Transportes J Y M	30 de abril	27,630.06
10	83476	Importaciones Exclusivas, S.A.	16 de mayo	35,589.62
11	83901	Comerciaizadora La X, S.A.	26 de mayo	72,545.11
12	84326	Ingenio Magdalena	29 de junio	78,534.13
13	84751	Beatriz Domínguez Lara	07 de julio	17,140.80
14	85176	Técnica Universal, S.A.	22 de julio	17,634.14
15	85601	Sistemas y Equipos, S.A.	27 de agosto	25,355.29
16	86026	Luis Javier Morales	19 de septiembre	38,117.25
17	86451	Transportes Fortalezas del Sur	20 de octubre	33,064.72
18	86876	Rentrak	19 de noviembre	54,344.99
19	87301	Transportes G	20 de diciembre	63,197.88
20	87726	Imitaciones Especiales, S.A.	30 de diciembre	59,696.01
		<b>Total</b>		<b>944,960.22</b>

^

**Ver desarrollo de pruebas de cumplimiento en A-13 9/11. (Página de tesis No. 133)**

**Cliente: Comercializadora Vitalantas, S.A.**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Evaluación cumplimiento aplicación de cobros**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-13 9/11</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	5/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	5/11/2009

**Objetivo:** Verificar el cumplimiento del procedimiento que existe para realizar los cobros y la aplicación de éstos a cuentas por cobrar. **Ver P.T. A-13 3/11. Página de tesis No. 127.**

No.	Recibo de caja seleccionado	Nombre del Cliente	Fecha del Recibo	Monto	Tipo de Pago	No de factura que paga		
1	79651	Transportes TransAmérica, S.A.	03 de febrero	11,650.59	Depósito	S-12521	\$	¢
2	80076	Telgua	10 de enero	14,251.80	Cheque	S-13621	\$	¢
3	80501	Transportes TransAmérica, S.A.	12 de febrero	81,966.19	Depósito	V-210520	\$	¢
4	80926	Transportes Medina, S.A.	17 de febrero	134,325.90	Depósito	V-218521	\$	¢
5	81351	Transportes San José	22 de febrero	53,668.70	Cheque	N-3945	\$	¢
6	81776	Juan Carlos Ríos	08 de marzo	23,142.94	Cheque	N-4210	\$	¢
7	82201	Construtierra, S.A.	15 de marzo	77,331.21	Cheque	V-222521	\$	¢
8	82626	Servicios Exclusivos, S.A.	27 de abril	25,772.89	Cheque	V-223521	\$	¢
9	83051	Transportes J Y M	30 de abril	27,630.06	Cheque	S-14035	\$	¢
10	83476	Importaciones Exclusivas, S.A.	16 de mayo	35,589.62	Cheque	S-14670	\$	¢
11	83901	Comerciaizadora La X, S.A.	26 de mayo	72,545.11	Cheque	V-225570	\$	¢
12	84326	Ingenio Magdalena	29 de junio	78,534.13	Depósito	V-225971	\$	¢
13	84751	Beatriz Domínguez Lara	07 de julio	17,140.80	Cheque	V-229580	\$	¢
14	85176	Técnica Universal, S.A.	22 de julio	17,634.14	Cheque	S-14032	\$	¢
15	85601	Sistemas y Equipos, S.A.	27 de agosto	25,355.29	Cheque	S-14821	\$	¢
16	86026	Luis Javier Morales	19 de septiembre	38,117.25	Cheque	S-15212	\$	¢
17	86451	Transportes Fortalezas del Sur	20 de octubre	33,064.72	Cheque	S-15512	\$	¢
18	86876	Rentrak	19 de noviembre	54,344.99	Depósito	S-16001	\$	¢
19	87301	Transportes G	20 de diciembre	63,197.88	Cheque	M-151281	\$	¢
20	87726	Imitaciones Especiales, S.A.	30 de diciembre	59,696.01	Cheque	M-151281	\$	¢

No.	Recibo de caja seleccionado	Nombre del Cliente	Se aplicó el monto al cliente correcto	Depósito al banco	Tiempo entre recibo de caja y depósito	Tiempo entre fecha de facturación y fecha de entrega a depto cobros		
1	79651	Transportes TransAmérica, S.A.	Si	04 de enero	1 día	15 días	\$	¢
2	80076	Telgua	Si	11 de enero	1 día	1 día	\$	¢
3	80501	Transportes TransAmérica, S.A.	Si	13 de febrero	1 día	1 día	\$	¢
4	80926	Transportes Medina, S.A.	Si	18 de febrero	1 día	6 días	\$	¢
5	81351	Transportes San José	Si	23 de febrero	1 día	1 día	\$	¢
6	81776	Juan Carlos Ríos	Si	09 de marzo	1 día	2 días	\$	¢
7	82201	Construtierra, S.A.	Si	16 de marzo	1 día	1 día	\$	¢
8	82626	Servicios Exclusivos, S.A.	Si	28 de abril	1 día	1 día	\$	¢
9	83051	Transportes J Y M	Si	3 de mayo	3 días	10 días	\$	¢
10	83476	Importaciones Exclusivas, S.A.	Si	17 de mayo	1 día	1 día	\$	¢
11	83901	Comerciaizadora La X, S.A.	Si	27 de mayo	1 día	3 días	\$	¢
12	84326	Ingenio Magdalena	Si	02 de julio	3 días	4 días	\$	¢
13	84751	Beatriz Domínguez Lara	Si	08 de julio	1 día	1 día	\$	¢
14	85176	Técnica Universal, S.A.	Si	24 de julio	2 días	2 días	\$	¢
15	85601	Sistemas y Equipos, S.A.	Si	28 de agosto	1 día	1 día	\$	¢
16	86026	Luis Javier Morales	Si	20 de septiembre	1 día	6 días	\$	¢
17	86451	Transportes Fortalezas del Sur	Si	21 de octubre	1 día	8 días	\$	¢
18	86876	Rentrak	Si	20 de noviembre	1 día	1 día	\$	¢
19	87301	Transportes G	Si	21 de diciembre	1 día	1 día	\$	¢
20	87726	Imitaciones Especiales, S.A.	Si	03 de enero	4 días	4 días	\$	¢

**Conclusiones:** a) Se verificó que todos los pagos están amarrados a un recibo de caja y fueron aplicados al cliente correcto dentro de un lapso de tiempo adecuado b) Se verificó que las facturas No. S-12521, V-218521, N-4210, S-14035, V-225570, V-225971, S-14032, S-15212, S-15512 y M-15128 no se entregaron al departamento de créditos y cobros un día después de impresa la factura. **P.T. A-13 4/11. Página 128.**

**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Evaluación cumplimiento cheques rechazados y cheques prefechados**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-13 10/11</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	05/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	05/11/2009

**a) Objetivo:** Verificar cumplimiento procedimiento de recuperación de cheques rechazados. **Ver P.T. A-13 1/11. Página de tesis No. 125.**

Muestra seleccionada en base a listado de 250 cheques rechazados grabados durante el año 2008.

No.	No. Cheque	Nombre del Cliente	Fecha de	Monto	Motivo del	Se grabó el	Fecha de	Tiempo entre recibo de caja y depósito	
	Rechazado		Rechazo			cheque al	recuperación		
						cliente correcto	según depósito		
1	156985	María Hortencia de Arenales	15 de mayo	20,219.96	Falta de fondos	Si	17 de mayo	2 días	€ Ψ
2	3254	Juan Carlos Ríos	25 de septiembre	5,287.24	Endoso incorrecto	Si	27 de septiembre	2 días	€ Ψ
3	521	Servicios Excluyivos, S.A.	12 de febrero	39,584.21	Firna no autorizada	Si	15 de febrero	3 días	€ Ψ
4	987415	Transportes Orellana	17 de marzo	15,874.25	Falta de fondos	Si	29 de marzo	12 días	€ Ψ
5	365478	Distribuidora La Libertad	22 de abril	24,789.25	Falta de fondos	Si	20 de mayo	28 días	€ Ψ
6	98541	Importadora Girón, S.A.	08 de marzo	32,896.52	Falta de fondos	Si	12 de marzo	4 días	€ Ψ
7	52874	Lixtex, S.A.	15 de marzo	77,331.21	Endoso incorrecto	Si	17 de marzo	2 días	€ Ψ
8	2159	Transportes La Paz	27 de junio	19,854.78	Endoso incorrecto	Si	29 de junio	2 días	€ Ψ
9	35749	José Miguel Ramos Ochoa	30 de agosto	6,954.21	Endoso incorrecto	Si	02 de septiembre	3 días	€ Ψ
10	65418	Nuria Campos Vivar	16 de diciembre	9,874.25	Endoso incorrecto	Si	18 de diciembre	2 días	€ Ψ

**Conclusión:** De acuerdo a la evaluación todos los cheques rechazados fueron grabados al código del cliente que correspondía y en un lapso de tiempo adecuado. Los cheques No. 987415 y 365478 llevaron varios días para su recuperación debido a que su rechazo fue por falta de fondos.

**b) Objetivo:** Verificar cumplimiento procedimiento para controlar depósito de cheques prefechados. **Ver P.T. A-13 1/11. Página de tesis No. 125.**

Muestra seleccionada en base a listado de 62 cheques prefechados grabados durante el año 2008.

No.	No. Cheque	Nombre del Cliente	Fecha del	Monto	Se grabó el	Solicitó el	
	Prefechado		Cheque		cheque al cliente	sistema la emisión del	
					correcto	recibo de caja	
1	46587	María Hortencia de Arenales	15 de mayo	20,219.96	Si	Si	€ Ψ
2	25897	Juan Carlos Ríos	25 de septiembre	5,287.24	Si	Si	€ Ψ
3	457	Servicios Excluyivos, S.A.	12 de febrero	39,584.21	Si	Si	€ Ψ
4	78965412	Nuria Campos Vivar	16 de diciembre	9,874.25	Si	Si	€ Ψ

**Conclusión:** De acuerdo a la evaluación todos los cheques prefechados fueron grabados al código del cliente que correspondía y se confirmó que el sistema si solicitó la emisión del recibo de caja de acuerdo a la fecha para cobro que figuraba en el cheque.

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A  
 Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
 Evaluación cumplimiento conciliación mensual de cartera de clientes vrs  
 el diario mayor general y cumplimiento conciliaciones bancarias  
 Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-13 11/11
HECHO POR: PAC	Fecha:	05/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	05/11/2009

a) **Objetivo:** Verificar la existencia de la reconciliación mensualmente entre el saldo de la cuenta por cobrar del diario mayor general y el auxiliar de las cuenta por cobrar. **Ver P.T. A-13 1/11.**

**Página de tesis No. 125.**

Atributo Evaluado		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
a)	Conciliación entre el saldo del auxiliar y el saldo de la contabilidad elaborada.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Æ
b)	Existe evidencia de quien elabora, revisa y autoriza la conciliación.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Æ
c)	Se adjunta copia del auxiliar de la cuenta por cobrar.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Æ
d)	Existe diferencia entre el saldo del auxiliar y el saldo del diario mayor general.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Æ

Æ Inspeccionado físicamente

**Conclusión:** Cumplimiento satisfactorio.

b) **Objetivo:** Verificar que se haya hecho la conciliación entre el saldo del libro de bancos y las cuentas bancarias de la empresa, para detectar si existen depósitos de clientes pendientes de aplicar a la cartera de cuentas por cobrar. **Ver P.T. A-13 2/11. Página de tesis No. 126.**

Atributo Evaluado		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
a)	Conciliaciones bancarias elaboradas	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Æ
b)	Existe evidencia de quien elabora, revisa y autoriza la conciliación.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Æ
c)	Se adjunta estado de cuenta emitido por el banco	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Æ
d)	Conclian los saldos del banco con el Diario Mayor General.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Æ
e)	Existen diferencias por reconciliar de meses anteriores.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Æ

Nota: Se revisaron las dos cuentas bancarias de la empresa: a) No.15695842 del Banco Industrial y b) No. 98745-65 del Banco de Desarrollo Rural.

**Conclusión:** Cumplimiento satisfactorio.

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
 Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
 Revisión Análisis de Antigüedad de Saldos  
 Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-14 1/7
HECHO POR: MMC	Fecha:	06/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	06/11/2009

**Cifras expresadas en quetzales al 31/12/2008**

Intervalo	Monto	%
De 1-30 días	14,698,610.13	70.15%
De 31-60 días	2,143,537.88	10.23%
De 61-90 días	1,722,589.43 $\beta$	8.22%
De 91-120 días	542,533.13 $\beta$	2.59%
A más de 121 días	1,846,221.04 $\beta$	8.81%
<b>Total Cartera Clientes</b>	<b>20,953,491.61 <math>\yen</math></b>	<b>100.00%</b>

$\wedge$

**Conclusión:** Se observó que un total de  $\Sigma \beta$  Q.4, 111,343.60 que representan el 19.62% de la cartera está a más de 60 días de antigüedad. A éstos saldos que se encuentran a más de 60 días por encontrarse fuera de la política de cobro se les realizara un análisis de cobrabilidad. **Ver P.T. A-14 2/7. Página de tesis No. 137.**

El trabajo a realizar no consiste en determinar la razonabilidad de los saldos, sino únicamente en identificar riesgos por saldos morosos que de ser detectados se reportarán en el informe.

Política para otorgar créditos es de 60 días **Ver P.T. A-10 1/10. (Página de tesis No. 102).**

**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Análisis saldos vencidos a más de 60 días**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-14 2/7</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	06/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	06/11/2009

**Actividad realizada:** De acuerdo al entendimiento de ésta área se solicitó a las asistentes de crédito A, B, C y D el análisis de cobrabilidad de la cartera de clientes de los saldos a más de 60 días al 31 de diciembre del 2008 con su debida documentación de soporte, posteriormente en reunión con el Gerente Financiero Administrativo se confirmaron las explicaciones obtenidas.

**Objetivo:** Establecer el monto de estos saldos que ya se consideran incobrables y determinar las razones por las cuales existen saldos en la cuenta por cobrar a más de 60 días.

Código	Nombre Cliente	61 -90 días	91 -120 días	Más de 121 días	Total	
8524	Tecnica Universal, S.A.	0.00	0.00	8,961.31	8,961.31	ë
6421	María Hortencia de Arenales	47,419.97	8,310.76	20,219.96	75,950.69	λ
5641	Ancass	0.00	0.00	125,810.81	125,810.81	κ
6587	Telgua	127,406.39	0.00	0.00	127,406.39	©
3985	Transportes Fortalezas del Sur	0.00	13,969.90	0.00	13,969.90	λ
4021	Servicios de Comun Especializada, S.A.	0.00	0.00	1,763.70	1,763.70	ë
4645	Transportes Terrestres y Aereos	187,079.95	18,850.58	45,019.97	250,950.50	λ
6052	Malher, S.A.	0.00	0.00	1,914.90	1,914.90	ë
3014	Bebidas Preparadas, S.A.	0.00	0.00	9,357.00	9,357.00	ë
5874	Administradora de Servicios MU	43,629.28	0.00	0.00	43,629.28	λ
3658	Transportes TransAmérica, S.A.	297,148.38	177,904.74	246,716.45	721,769.57	»
3547	INDE	92,453.62	0.00	0.00	92,453.62	©
5987	Transportes G	43,630.48	228,512.06	106,017.73	378,160.27	»
6520	Transportes Medina, S.A.	508,036.46	94,985.09	519,989.43	1,123,010.98	»
8540	EMT	284,450.00	0.00	0.00	284,450.00	©
8442	Beatran	0.00	0.00	968.46	968.46	ë
8188	Nascar	0.00	0.00	17,341.21	17,341.21	ë
8252	Transportes Galvez	0.00	0.00	1,013.07	1,013.07	ë
6134	Aceros de Guatemala, S.A.	0.00	0.00	1,134.18	1,134.18	ë
3096	El Binomio, S.A.	0.00	0.00	1,350.00	1,350.00	ë
5956	Transportes Santa Luisa	0.00	0.00	156,743.37	156,743.37	ë
3740	Los Juanillos	0.00	0.00	1,672.00	1,672.00	ë
3629	Montana Exploradora	0.00	0.00	1,695.00	1,695.00	ë
6069	Wackenhut de Guatemala	0.00	0.00	1,822.00	1,822.00	ë
6602	Erick Abel Villatoro Castillo	0.00	0.00	1,925.00	1,925.00	ë
8622	Gladys Aguilera	0.00	0.00	22,106.20	22,106.20	ë
8524	Servimovil 2000	0.00	0.00	2,287.90	2,287.90	ë
8270	Agropecuaria Popoyan, S.A.	0.00	0.00	2,448.71	2,448.71	ë
8334	Mercadeo Comtemporaneo, S.A.	0.00	0.00	2,675.00	2,675.00	ë
6216	Mario de Jesús Ruiz Martinez	0.00	0.00	2,835.92	2,835.92	ë
3178	Express de Occidente	0.00	0.00	2,985.00	2,985.00	ë
6038	Wendy Alonzo Castillo	0.00	0.00	3,000.00	3,000.00	ë
3822	Autopulmans Galgos, S.A.	0.00	0.00	3,244.71	3,244.71	ë
3711	Autollantas Nazareth	0.00	0.00	3,338.00	3,338.00	ë
6151	Transportes Aldana	0.00	0.00	3,436.00	3,436.00	ë
6684	Transportes Esperanza	0.00	0.00	3,633.00	3,633.00	ë
8704	Transportes Kenia	0.00	0.00	3,825.00	3,825.00	ë

**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Análisis saldos vencidos a más de 60 días**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-14 3/7</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	06/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	06/11/2009

Código	Nombre Cliente	61 -90 días	91 -120 días	Más de 121 días	Total	
8606	Avicola Villalobos	0.00	0.00	3,910.32	3,910.32	ë
8352	Battery Express 5	0.00	0.00	4,155.00	4,155.00	ë
8416	Transportes y Montacargas, S.A.	0.00	0.00	4,654.16	4,654.16	ë
6298	Distribucora Alex, S.A.	0.00	0.00	5,089.00	5,089.00	ë
3260	Transportes la Bendición	0.00	0.00	18,923.60	18,923.60	ë
6120	Transportes Tala	0.00	0.00	93,109.00	93,109.00	ë
3904	Transportes y Servicios Corrección	7,840.00	0.00	0.00	7,840.00	λ
3793	Saan International	37,918.00	0.00	0.00	37,918.00	λ
6233	Transportes Jag, S.A.	8,166.72	0.00	0.00	8,166.72	λ
6766	Rutas Aracely Calzada	8,572.18	0.00	0.00	8,572.18	λ
8786	Tesorería Municipal Zacapa	28,838.00	0.00	0.00	28,838.00	λ
8688	Transportes Cuevas	0.00	0.00	9,025.48	9,025.48	ë
8434	Transportes El Clásico	0.00	0.00	9,420.00	9,420.00	ë
8498	Transportes Aguilar	0.00	0.00	9,487.20	9,487.20	ë
6380	Llantas de Quetzaltenango, S.A.	0.00	0.00	19,815.00	19,815.00	ë
3342	Transportes Angel de Dios	0.00	0.00	23,736.71	23,736.71	ë
6202	Servicios de Remolque de Equipos	0.00	0.00	12,005.49	12,005.49	ë
3986	Sano, S.A.	0.00	0.00	12,601.01	12,601.01	ë
3875	Rigoberto Cordon Abanin	0.00	0.00	22,660.88	22,660.88	ë
6315	Agencia Huehuetenango	0.00	0.00	13,500.00	13,500.00	ë
6848	Comercializadora M y C	0.00	0.00	13,600.00	13,600.00	ë
8868	Enrique López Quinilla	0.00	0.00	15,370.00	15,370.00	ë
8770	Constructora Arias	0.00	0.00	18,867.19	18,867.19	ë
8516	Llantas Firestone Lima, S.A.	0.00	0.00	19,880.00	19,880.00	ë
8580	La Cosecha, S.A.	0.00	0.00	28,533.00	28,533.00	ë
6462	Importaciones, S.A.	0.00	0.00	32,380.00	32,380.00	ë
3424	Transportes San Ramón, S.A.	0.00	0.00	39,722.61	39,722.61	ë
6284	Repuestos Pullman Teja, S.A.	0.00	0.00	40,538.40	40,538.40	ë
4068	Agrícola La Labor, S.A.	0.00	0.00	47,986.00	47,986.00	ë
<b>Total</b>		<b>1,722,589.43</b>	<b>542,533.13</b>	<b>1,846,221.04</b>	<b>4,111,343.60</b>	

**Ver P.T. A-14 1/6. Página de tesis No. 136.**

**Conclusión:** Después de realizar la revisión del análisis de la cuenta por cobrar a más de 60 días se concluye lo siguiente:

- a) ( ë ) Q. 782,486.89 debe ser registrado como una cuenta incobrable debido a que ya se agotaron los procedimientos de cobro y no se obtuvo el pago del saldo vencido por parte del cliente.

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Análisis saldos vencidos a más de 60 días  
Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-14 4/7
HECHO POR: MMC	Fecha:	06/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	06/11/2009

- b) ( © ) Q. 504,310.01 no han sido recuperados debido a que el departamento de créditos y cobros aún debe reunir documentación de soporte que el cliente requiere para garantizar la transparencia de la venta y finalizar el para trámite de pago. Ésta deficiencia fue señala en el proceso de facturación evaluado en **P.T. A-12 3/10. (Página de tesis No. 117)**
- c) ( λ ) Q. 475,835.27 no se han recuperado por falta de liquidez de los clientes. Los clientes han enviado cartas indicando que pagarán cuando recuperen la liquidez, sin embargo no han firmado un compromiso de pago por escrito. Éstos saldos derivan del hecho que no se realiza un adecuado análisis crediticio, la deficiencia fue señala en el proceso de revisión de expedientes por créditos concedidos en el año 2008 reflejado en **P.T. A-11 11/11. (Página de tesis No. 114)**
- d) ( κ ) Q. 125,810.81 no se ha recuperado debido a que está en proceso judicial de cobro por discrepancias con el cliente. De acuerdo a carta del abogado el juicio tiene un 90% de probabilidad de que sea desfavorable para la empresa. **(Ver carta de abogado P.T. A-14 6/7. Página de tesis No. 141).**
- e) ( » ) Q. 2, 222,940.82 corresponden a créditos otorgados a amigos del Gerente Financiero Administrativo. Debido a la relación de amistad existente aunque el cliente tiene saldos vencidos se le autorizan nuevas ventas al crédito. **(Ver evidencia de autorización en P.T. A-12 9/10. Página de tesis No. 123).**

**NOTA:** Los saldos de los incisos **a) y e)** no se consideraron para efectos de la valuación de la reserva por cuentas incobrables porque al momento de realizar la circularización, los clientes que conforman esos incisos confirmaron la deuda e indicaron que realizarán el pago de acuerdo a fechas consensuadas con la empresa. **Ver. P.T. A-14 7/7. (Página de tesis No. 142)**



**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Valuación reserva de cuentas incobrables**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	<b>PT</b>	<b>A-14 5/7</b>
HECHO POR: MMC	Fecha:	06/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	06/11/2009

El cargo a la reserva de cuentas incobrables se realiza a través de la transacción NCRI. El proceso de registro de un saldo de la cartera de cuentas por cobrar contra la reserva de cuentas incobrables lo realiza la Contadora General. Para realizar este proceso se solicita como documentación de soporte el seguimiento de cobro que realizó el departamento de créditos y cobros y la autorización a través de un correo electrónico del Gerente Financiero Administrativo.

Durante el año 2008 no existieron cargos a la reserva de cuentas incobrables.

**Detalle de valuación realizada:**

**Según empresa**

Concepto		Valor
Saldo cuentas por cobrar al 31/12/2008	<b>P.T. A-1 1/2</b>	20,953,491.61
Porcentaje máximo permitido por la ley del ISR		3.00%
Reserva Cuentas Incobrables		628,604.75

**Según auditoría**

De acuerdo a Normas Internacionales de Información Financiera debe provisionarse el valor por el riesgo existente a la fecha dentro del estado financiero.

• Saldos considerados incobrables que no fueron ajustados por la empresa	<b>P.T. A-14 3/7</b>	(782,446.69)
λ Saldos de clientes sin liquidez	<b>P.T. A-14 4/7</b>	(475,835.27)
κ Saldos de clientes en cobro judicial	<b>P.T. A-14 4/7</b>	(125,810.81)
<i>Insuficiencia en reserva de cuentas incobrables al 31/12/2008</i>		(755,488.02)
		<b>Λ</b>

**Conclusión:** La provisión de cuentas incobrables registrada en el Balance General al 31 de diciembre es el 3% que permite la Ley del Impuesto Sobre la Renta, sin embargo se verificó que existe una insuficiencia en reserva de cuentas incobrables de Q. 755,488.02, que será reportada en el informe que se presentará a la junta directiva.

Ciente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Carta consulta saldo en cobro judicial  
Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-14 6/7
HECHO POR: MMC	Fecha:	06/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	06/11/2009

Ver P.T. A-14 4/7. (Página de tesis No. 139).

**J**

## **H Bufete de Abogados**

---

PCPA Consultores, S.C.  
6av 5-28 Zona 9  
Guatemala

Estimados señores:

En relación a la carta de fecha del 3 de noviembre del 2009, me dirijo a ustedes en ocasión de informarles, como asesor legal de la empresa Comercializadora Vitallantas, S.A. que a la fecha se lleva un juicio entablado contra Ancass por negativa de pago.

El juicio aún no tiene resolución y a pesar de que se ha trabajado en la adecuada defensa del mismo se considera que existe un 90% de probabilidad que el mismo sea desfavorable para la empresa.

Cualquier comentario, no dude en comunicarse con mi persona.

Atentamente,

*Lic. Juan Carlos Hurtante*

Abogado y Notario.

**Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A**  
**Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros**  
**Confirmación de Saldos**  
**Auditoría al 31/Dic/2008**

	PT	A-14 7/7
HECHO POR: MMC	Fecha:	06/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	06/11/2009

**Objetivo:** Se enviaron cartas de confirmación de saldos con el propósito de garantizar los saldos de la cuenta por cobrar.

Utilizando de base el muestreo aleatorio sistemático y en base al análisis de antigüedad de saldos realizado (P.T. A-14 2/7), se considera adecuado enviar cartas de confirmación de saldos a 12 clientes. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Código de Cliente	Nombre		Saldo al 31/12/2008	Referencia P.T.	Fecha envío confirmación	Saldo confirmado	Diferencia	
6587	Telgua	©	127,406.39	A-14 2/7	02/11/2009	127,406.39	0.00	a)
3985	Transportes Fortalezas del Sur	λ	13,969.90	A-14 2/7	02/11/2009	ff y pp		
6421	María Hortencia de Arenales	λ	75,950.69	A-14 2/7	02/11/2009	ff y pp		
5956	Transportes Santa Luisa	ë	156,743.37	A-14 2/7	02/11/2009	ff y pp		
3260	Transportes la Bendición	ë	18,923.60	A-14 2/7	02/11/2009	ff y pp		
6120	Transportes Tala	ë	93,109.00	A-14 2/7	02/11/2009	ff y pp		
3547	INDE	©	92,453.62	A-14 2/7	02/11/2009	92,453.62	0.00	a)
8540	EMT	©	284,450.00	A-14 2/7	02/11/2009	284,450.00	0.00	a)
3658	Transportes TransAmérica, S.A.	»	721,769.57	A-14 2/7	02/11/2009	721,769.57	0.00	b)
3424	Transportes San Ramón, S.A.	ë	39,722.61	A-14 2/7	02/11/2009	ff y pp		
5987	Transportes G	»	378,160.27	A-14 2/7	02/11/2009	378,160.27	0.00	b)
6520	Transportes Medina, S.A.	»	1,123,010.98	A-14 2/7	02/11/2009	1,123,010.98	0.00	b)
<b>Total</b>			<b>3,125,670.00</b>			<b>2,727,250.83</b>		

ff) No se recibió confirmación de saldo de parte del cliente.

pp) Se aplicaron procedimientos adicionales, sin embargo no se encontró evidencia de pagos posteriores.

a) Cliente confirmó que aún estaban a la espera de documentos de soporte para autorizar el pago pero que respaldaban la existencia del saldo.

b) Cliente confirmó la deuda indicó que el pago se realizaría en base a acuerdos privados entre ambas empresas.

Resultado	Monto	%
Circularizados	3,125,670.00	76.0%
No Circularizados	985,673.60	24.0%
<b>Total</b>	<b>4,111,343.60</b>	<b>100.0%</b>

Resultado	Monto	%
Contestaron conforme	2,727,250.83	87.3%
Contestaron inconforme	0.00	0.0%
No contestaron	398,419.17	12.7%
<b>Total</b>	<b>3,125,670.00</b>	<b>100.0%</b>

**Conclusión:** Un total de Q. 2, 727,250.83 si fueron confirmados por los clientes lo que se garantiza la recuperación de los mismos. Seis clientes por un monto de Q. 398,419.17 no contestaron a las cartas de confirmación de saldos enviadas. Para los clientes que no contestaron las cartas de confirmación de saldos se confirmó que no se les aplicaron pagos posteriores.

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Narrativa procedimiento emisión notas de crédito  
Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-15 1/4
HECHO POR: PAC	Fecha:	07/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	07/11/2009

Persona a Cargo de la Narrativa: Pablo Archila Córdoba

Evaluación de cumplimiento realizada en **P.T. A-15 2/4. (Página de tesis No. 144)**

## **CÉDULA NARRATIVA**

La entrevista se realizó a la Sra. Beatriz Canseco, Asistente de Créditos A.

**Objetivo:** Conocer el proceso que tiene autorizado la empresa para emitir notas de crédito.

El Gerente Financiero Administrativo, es el encargado de autorizar las notas de crédito que se emitan a los clientes.

El vendedor o una de las asistentes de créditos y cobros pueden solicitar la autorización de la nota de crédito a la Gerencia Financiera Administrativa a través de un correo electrónico. Después de obtener la autorización, la nota de crédito la emite la facturadora a solicitud de un vendedor o una asistente de créditos y cobros.

Los casos por los cuales se emite la nota de crédito son:

- Avería de productos vendidos.
- Equivocación en precio facturado.
- Devoluciones o descuentos especiales.

**Conclusión:** En base a la narrativa se concluye no existe un procedimiento por escrito y no existe un formato pre-impreso para documentar el motivo de la emisión y el proceso de autorización de cada nota de crédito. Se realiza una propuesta del proceso que se debe seguir para la solicitud y emisión de una nota de crédito. **Ver P.T. A-15 3/4 y A-15 4/4. (Página de tesis No. 145 y 146)**

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
 Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
 Evaluación cumplimiento procedimiento para emitir notas de crédito  
 Auditoría al 31/Dic/2008

	PT	A-15 2/4
HECHO POR: PAC	Fecha:	07/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	07/11/2009

**Pruebas de cumplimiento realizadas en base a narrativa del proceso. Ver A-15 1/4. (Página de tesis No. 143)**

**Selección de la muestra:** Se solicitó listado de notas de crédito emitidas de enero a diciembre 2008, con el objetivo de verificar su correcta aplicación en cuenta corriente de clientes y verificar el motivo de su emisión. El listado fue de 1,260 notas de crédito que hacen un total de Q. 892,680.22. La base de datos fue proporcionada por el departamento de sistemas de la entidad.

Se selecciono en base al muestreo aleatorio sistemático. Se considera apropiada la revisión de 10 notas de crédito, por lo que el resultado de esta selección es la siguiente:

$$\text{Intervalo} = \frac{1,260 \text{ (notas de crédito)}}{10 \text{ muestras}} = 126$$

**Objetivo:** Verificar el cumplimiento del procedimiento que se utiliza para emitir las notas de crédito en la empresa:

	No. Nota de Crédito	Fecha Nota de Crédito	Monto	Fue aplicada al cliente correcto	Motivo de la Nota de Crédito	Autorizada por Gerencia Financiera		
1	Trnasportes TransAmérica, S.A.	N-365	13/03/2008	27,522.00	Si	Precio	Si	€
2	Transportes El Clásico	O-6584	28/04/2008	4,389.10	Si	Precio	Si	€
3	Beatran	V-3685	25/02/2008	2,825.30	Si	Datos incorrectos	Si	€
4	Transportes Aguilar	N-491	10/06/2008	15,810.25	Si	Devolución	Si	€
5	Llantas Firestone Lima, S.A.	V-3811	03/08/2008	104,156.25	Si	Precio	Si	€
6	Tecnica Universal, S.A.	R-3658	08/09/2008	23,985.21	Si	Precio	Si	€
7	Servimovil 2000	V-3937	08/10/2008	4,158.20	Si	Precio	Si	€
8	EMT	R-3784	29/10/2008	128,710.25	Si	Datos incorrectos	Si	€
9	La Cosecha, S.A.	V-4063	25/11/2008	36,847.20	Si	Precio	Si	€
10	Avicola Villalobos	S-6574	28/12/2008	3,698.45	Si	Precio	Si	€
<b>TOTAL</b>				<b>352,102.21</b>				

**Conclusión:** En base a la muestra examinada se concluye que todas las notas de crédito revisadas estaban autorizadas por Gerencia Financiera a través de un correo electrónico y tenían una pequeña descripción del motivo de su emisión en la línea de observaciones que se detalla en historial del sistema. Sin embargo no existe un documento que permita revisar el seguimiento, motivo, observaciones, quién está solicitando y quién esta autorizando la nota de crédito.

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
Propuesta procedimiento para emitir notas de crédito  
Auditoría al 31/Dic/2008

	<b>PT</b>	<b>A-15 3/4</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	07/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	07/11/2009

*Propuesta del proceso que se debe seguir para la solicitud y emisión de una nota de crédito, debido a deficiencia encontrada. Ver P.T. A-15 1/4. (Página de tesis No. 143)*

## **PROCEDIMIENTO PARA EMISIÓN DE NOTAS DE CRÉDITO**

### **1.- OBJETIVO**

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

### **2.- POLÍTICAS DE OPERACIÓN**

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

- Por devoluciones de llantas efectuadas por el cliente por desperfectos de fábrica.
- Por descuentos otorgados al cliente no fueron aplicados en la factura.
- Por la aplicación de descuentos de menor porcentaje al autorizado.
- Por diferencias de más en el precio del producto vendido.
- Otras que se demuestren que son necesarias.

### **3.- PROCESO PARA SOLICITAR AUTORIZACIÓN Y EMISIÓN DE LA NOTA DE CRÉDITO.**

3.1 El área de ventas o créditos y cobros deberán solicitar la autorización mediante el formato de "Solicitud de Nota de Crédito". Ver P.T. A-15 4/4. (Página de tesis No. 146)

3.2 El formato de solicitud deberá estar firmado por la persona que solicita la emisión de la nota de crédito, por el Jefe de Créditos y Cobros y por el Gerente Financiero Administrativo.


3.3 Al momento que el formato esté autorizado el facturadora procederá a emitir la nota de crédito.

3.4 El original de la nota de crédito se entregará al cliente y a la vez se solicitará firme la copia como constancia de entrega. La solicitud de la nota de crédito y la copia firmada por el cliente se enviarán a archivo.

Cliente: Comercializadora Vitallantas, S.A.  
 Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros  
 Propuesta del formato para autorizar la emisión de notas de crédito  
 Auditoría al 31/Dic/2008

	<b>PT</b>	<b>A-15 4/4</b>
HECHO POR: PAC	Fecha:	07/11/2009
REVISADO POR: MGS	Fecha:	07/11/2009

Propuesta del formato para la solicitud y emisión de una nota de crédito debido a deficiencia encontrada. **Ver P.T. A-15 1/4. (Página de tesis No.143)**

					
<b>SOLICITUD NOTA DE CRÉDITO</b> <b>(Antes de dos meses de emitida la factura)</b>					
Número Correlativo: _____			Fecha: _____		
Empresa: _____		Fax: _____			
Nit: _____		Teléfono: _____			
Contacto: _____					
Descripción del producto:					
No.	Factura	Fecha	Valor		Razón de la solicitud
Observaciones:					
Solicita:			(f). _____		
Autoriza (Jefe de Créditos y Cobros):			(f). _____		
Autoriza (Gerente Financiero Administrativo):			(f). _____		

## **5.8 INFORME DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL**

Guatemala, enero 15 de 2010

**Señores  
Junta Directiva  
Comercializadora Vitallantas, S. A.  
Ciudad**

**Estimados Señores:**

Hemos efectuado la Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros de la empresa Comercializadora Vitallantas, S.A., por el período del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2008, en cumplimiento a la propuesta de fecha 21 de octubre del año 2009, aprobada por ustedes. El trabajo incluyó la evaluación de las actividades del Departamento de Créditos y Cobros para el otorgamiento de créditos a clientes hasta la recuperación de las cuentas por cobrar.

### **I OBJETIVOS DEL TRABAJO**

La Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros se realizó utilizando la metodología que indican los Boletines de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, con el objetivo de efectuar la evaluación de las actividades de dicho departamento, determinar la efectividad de los procedimientos y recomendar las modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa para mejorar el proceso de recuperación de las cuentas por cobrar.

#### **Específicos**

- a) Conocer aspectos generales y la estructura organizacional de la empresa comercializadora de llantas, que puedan tener influencia en el proceso de recuperación de las cuentas por cobrar.
- b) Evaluar los procesos actuales para el otorgamiento de créditos y la realización del cobro.
- c) Proporcionar recomendaciones para mejorar las deficiencias encontradas.



## II ALCANCE DEL TRABAJO

El trabajo se realizó por el período del 01 de enero al 31 de diciembre al año 2008. Se evaluó la eficiencia de la estructura organizacional del departamento de Créditos y Cobro, la eficiencia del procedimiento que se utiliza para otorgar crédito a un cliente, la eficiencia del procedimiento que se utiliza para facturación y la eficiencia del procedimiento que utiliza para recuperar las cuentas por cobrar.

## III DEFICIENCIAS, EFECTOS Y RECOMENDACIONES

Los resultados de la evaluación realizada son los siguientes:

### 1.- Procedimiento para evaluar y autorizar líneas de crédito nuevas.

Se realizó la revisión del procedimiento que utiliza la empresa para análisis y autorización de líneas de crédito con base en expedientes de clientes autorizados durante el 2008. A continuación se detallan las deficiencias encontradas:

# de expediente seleccionado	Nombre del cliente	Monto de Crédito Autorizado
4	Técnica Universal, S.A.	205,000.00
12	Rentrak	300,000.00
18	María Hortencia de Arenales	100,000.00
21	Juan Carlos Ríos	240,000.00
27	Transportes Fortalezas del Sur	340,000.00
30	Sistemas y Equipos, S.A.	200,000.00

### Deficiencias:

- a) No existía evidencia del análisis realizado para determinar la capacidad de pago del cliente.
- b) Ninguno de los expedientes revisados tenía completa la documentación que la empresa solicita para el análisis de créditos nuevos.

- c) Se confirmó que el monto de crédito autorizado lo determinó el Gerente Financiero Administrativo de acuerdo a su criterio, ya que no existe una política que indique estratos de clientes y límite de crédito por estratos.
- d) Dentro de la documentación que la empresa solicita al cliente para el análisis del crédito no se incluye un flujo de caja proyectado por un año.
- e) Se estableció que no se realiza una actualización periódica de la situación económica-financiera-patrimonial y legal de los clientes con línea de crédito autorizada.

**Efecto:**

Debido a las deficiencias detectadas en el procedimiento de análisis y autorización de líneas de crédito existen en cuentas por cobrar saldos vencidos por un monto de Q. 475,835.27 que no se han recuperado por falta de liquidez de los clientes. A continuación se detalla la lista de clientes con saldos pendientes de pago por falta de liquidez:

Código	Nombre Cliente	Saldo al 31/12/2008
3793	Saan International	37,918.00
3904	Transportes y Servicios Corrección	7,840.00
3985	Transportes Fortalezas del Sur	13,969.90
4645	Transportes Terrestres y Aereos	250,950.50
5874	Administradora de Servicios MU	43,629.28
6233	Transportes Jag, S.A.	8,166.72
6421	María Hortencia de Arenales	75,950.69
6766	Rutas Aracely Calzada	8,572.18
8786	Tesorería Municipal Zacapa	28,838.00
Total		<b>475,835.27</b>

**Recomendaciones:**

- a) El Jefe de Créditos y Cobros debe incluir dentro del listado de documentos a requerir a los clientes que solicitan crédito en la empresa, un flujo de caja proyectado por un año, para evaluar la disponibilidad de efectivo que tiene el cliente para cumplir con sus obligaciones.

- b) El Jefe de Créditos y Cobros debe realizar un análisis de la capacidad de pago de los clientes que solicitan se les autorice una línea de crédito, a través de razones financieras de liquidez, rentabilidad y endeudamiento basadas en los Estados Financieros comparativos del cliente sujeto a análisis.
- c) El Jefe de Créditos y Cobros debe desarrollar una matriz para evaluación de créditos que indique rangos de crédito y el tipo de riesgo que conlleva cada rango, especificando los requisitos que se le deben solicitar a cada cliente de acuerdo monto de crédito a otorgar.
- d) El Jefe de Créditos y Cobros debe solicitar se realice una actualización anual de la situación económica-financiera-patrimonial y legal de los clientes con crédito autorizado, que permita anticipar problemas que provoquen una reducción en la recuperación de la cartera de cuentas por cobrar.

**2.- Procedimiento para emisión de facturas por ventas al crédito.**

Se realizó la revisión del procedimiento que se utiliza para facturación. A continuación se detallan las deficiencias encontradas:

**Deficiencias:**

- a) Se realizaron ventas al crédito a clientes sin límite de crédito disponible o con saldos vencidos por pagar a la empresa, autorizadas por el Gerente Financiero Administrativo. No existe una política que detalle el límite en monto de la Gerencia Financiera Administrativa para éste tipo de autorizaciones. A continuación se detallan las facturas detectadas con éstas características:

Tipo	Nombre del Cliente	Número de	Fecha	Monto
Documento		Factura	Emisión	
FAC	Transportes Medina, S.A.	V-243240	18/02/2008	222,580.12
FAC	Transportes G	M-152358	22/05/2008	112,830.20
FAC	Comerciaizadora La X, S.A.	V-244640	25/05/2008	75,810.32
FAC	Transportes TransAmérica, S.A.	M-155158	12/12/2008	166,987.45

- b) El Departamento de Créditos y Cobros no participa en las reuniones en las cuales el vendedor y los clientes definen si existe algún documento o procedimiento especial adicional requerido para asegurar la transparencia de la venta y garantizar el pago de las facturas en tiempo.
- c) Las facturas detalladas a continuación no tenían una cotización autorizada emitida por el cliente:

Tipo Documento	Nombre del Cliente	Número de Factura	Fecha Emisión	Monto
FAC	Telgua	S-16711	05/02/2008	24,126.01
FAC	Transportes TransAmérica, S.A.	V-242540	16/02/2008	151,820.40
FAC	Transportes J Y M	S-16035	21/02/2008	34,171.27
FAC	Juan Carlos Ríos	V-246040	28/08/2008	31,620.10
FAC	Transportes Medina, S.A.	M-155858	15/12/2008	36,584.14

- d) Las facturas detalladas a continuación no tenían constancia de recepción del producto por parte del cliente:

Tipo Documento	Nombre del Cliente	Número de Factura	Fecha Emisión	Monto
FAC	Técnica Universal, S.A.	S-16011	04/02/2008	24,136.83
FAC	Luis Javier Morales	S-18811	14/08/2008	43,902.50

**Efecto:**

Debido a las deficiencias detectadas en el procedimiento de facturación existen en cuentas por cobrar saldos vencidos por un monto de Q. 504,310.01 por documentación pendiente de completar para soportar la transparencia de la venta y saldos vencidos por ventas realizadas a clientes sin límite de crédito disponibles autorizadas por la Gerencia Financiera Administrativa por un monto de Q. 2, 222,940.82. A continuación se detalla la lista de clientes que integran éstos saldos:

Código	Nombre Cliente	Saldo al 31/12/2008
	<b><i>Cliente requiere documentación de soporte adicional</i></b>	
3547	INDE	92,453.62
6587	Telgua	127,406.39
8540	EMT	284,450.00
	<i>Sub-total</i>	<b>504,310.01</b>
	<b><i>Clientes sin límite de crédito disponible</i></b>	
3658	Transportes TransAmérica, S.A.	721,769.57
5987	Transportes G	378,160.27
6520	Transportes Medina, S.A.	1,123,010.98
	<i>Sub-total</i>	<b>2,222,940.82</b>
	<b>Total</b>	<b>2,727,250.83</b>

#### Recomendaciones:

- a) El Jefe del Departamento de Créditos y Cobros debe asistir a las reuniones en las cuales el vendedor y los clientes definan si existe algún documento o procedimiento especial adicional para asegurar la transparencia de la venta y garantizar el pago de las facturas en tiempo.
- b) La Junta Directiva debe autorizar una política que establezca un monto máximo a autorizar por parte de la Gerencia Financiera Administrativa, para ventas a clientes que ya sobrepasaron el límite de crédito autorizado o que tengan saldos vencidos sin pagar. Adicionalmente, se debe autorizar una política que establezca que para ventas que sobrepasen el límite autorizado a la Gerencia Financiera Administrativa, será necesario que un Comité de Créditos que puede estar conformado por el Jefe de Créditos y Cobros, el Auditor Interno y un miembro nombrado por la Junta Directiva, realicen el análisis del expediente del cliente y determinen si es viable autorizar una ampliación en el crédito previo a concretar la venta.
- c) El Gerente Financiero Administrativo debe autorizar, publicar y aplicar sanciones a los vendedores que realicen una venta al crédito sin cumplir con cada uno de los pasos que establece el procedimiento que la empresa tiene vigente para éste tipo de facturación.

### **3.- Procedimiento para realizar la recuperación de las cuentas por cobrar.**

Se realizó la revisión del procedimiento que se utiliza para el cobro de ventas al crédito. A continuación se detallan las deficiencias encontradas:

#### **Deficiencias:**

- a) Las facturas por ventas al crédito no son entregadas al departamento de créditos y cobros un día después de su emisión para que se inicie el proceso de solicitud de contraseña y posteriormente de cobro, tal como lo establece el procedimiento vigente. A continuación se detallan las facturas que fueron entregadas para proceso de cobro varios días después de su facturación.

No.	Nombre del Cliente	No de factura	Monto	Tiempo entre fecha de facturación y fecha de entrega a depto cobros
1	Transportes TransAmérica, S.A.	S-12521	11,650.59	15 días
2	Transportes J Y M	S-14035	27,630.06	10 días
3	Luis Javier Morales	S-15212	38,117.25	6 días
4	Transportes Fortalezas del Sur	S-15512	33,064.72	8 días
5	Imitaciones Especiales, S.A.	M-151281	59,696.01	4 días

- b) Las asistentes de créditos y cobros se reúnen quincenalmente con el Gerente Financiero Administrativo para discutir los problemas de cobro de la cartera de cuentas por cobrar. Se considera que ese lapso de tiempo es muy amplio y no permite otorgar el seguimiento y apoyo oportuno para solucionar los problemas que presente la cartera.
- c) Se verificó que no se envían mensualmente estados de cuenta a todos los clientes de la compañía.

#### **Efecto:**

La rotación de cuentas por cobrar de la empresa se encuentra en 82 días debido a que existe un total de Q.4, 111,343.60 que representan el 19.62% de la cartera de clientes con saldos vencidos a más de 60 días, porque no se realiza un seguimiento oportuno de los problemas que existen para concretar los cobros a los clientes.

A continuación se detalla una muestra de los clientes que componen éste saldo vencido:

<b>Código del Cliente</b>	<b>Nombre Cliente</b>	<b>Saldo al 31/12/2008</b>
3547	INDE	92,453.62
3658	Transportes TransAmérica, S.A.	721,769.57
3985	Transportes Fortalezas del Sur	13,969.90
4645	Transportes Terrestres y Aereos	250,950.50
5641	Ancass	125,810.81
5874	Administradora de Servicios MU	43,629.28
5956	Transportes Santa Luisa	156,743.37
5987	Transportes G	378,160.27
6120	Transportes Tala	93,109.00
6284	Repuestos Pullman Teja, S.A.	40,538.40
8540	EMT	284,450.00

#### **Recomendaciones:**

- a) El Jefe de Créditos y Cobros debe solicitar se implemente en el sistema de cuentas por cobrar un reporte diario que indique el detalle de facturas por ventas al crédito por cada segmento de la cartera de cuentas por cobrar, para que cada asistente de créditos y cobros pueda imprimirlo y chequear qué ventas al crédito se realizaron y así determinar qué facturas por ventas al crédito aún no les han sido entregadas para proceso de cobro. Éste reporte les permitirá contar con más tiempo para solucionar problemas que puedan interferir en la realización del cobro de acuerdo a la política de la empresa.
- b) La reunión para revisión de los saldos de la cartera de cuentas por cobrar debe llevarse a cabo semanalmente por parte de las 4 asistentes y el Jefe de Créditos y Cobros. Se recomienda que las asistentes de créditos y cobros presenten en ésta reunión un informe de las facturas que presentaron problemas al momento de enviarse a cobro. Este informe y su continuo seguimiento permitirá que el jefe de departamento conozca los puntos en los cuales debe enfocarse para alcanzar las metas de cobro que se hayan planificado y evitar que existan saldos fuera de la política de crédito de la empresa.
- c) Las asistentes de créditos y cobros A, B, C y D deben cumplir con enviar mensualmente estados de cuenta a los clientes y realizar el seguimiento de posibles diferencias para subsanar los problemas de manera oportuna.

#### **4.- Ajuste a reserva de cuentas incobrables.**

##### **Deficiencia:**

La provisión de cuentas incobrables registrada en el Balance General al 31 de diciembre es el 3% que permite la Ley del Impuesto Sobre la Renta, sin embargo se determinó que existe una insuficiencia en la reserva de cuentas incobrables de Q. 755,488.02, tal como se muestra a continuación:

##### **Detalle de valuación realizada:**

###### **Según empresa**

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Saldo cuentas por cobrar al 31/12/2008	20,953,491.61
Porcentaje máximo permitido por la ley del ISR	3.00%
Reserva Cuentas Incobrables	<u>628,604.75</u>

###### **Según auditoría**

De acuerdo a Normas Internacionales de Información Financiera debe provisionarse el valor por el riesgo existente a la fecha dentro del estado financiero.

(-) Saldos considerados incobrables que no fueron ajustados por la empresa	(782,446.69)
(-) Saldos de clientes sin liquidez	(475,835.27)
(-) Saldos de clientes en cobro judicial	(125,810.81)
<i>Insuficiencia en reserva de cuentas incobrables al 31/12/2008</i>	<u>(755,488.02)</u>

##### **Efecto:**

No se muestra el saldo real de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre del año 2008.

##### **Recomendación:**

El Jefe de Créditos y Cobros nombrado debe solicitar la autorización del Gerente Financiero Administrativo para ajustar la reserva de cuentas incobrables de acuerdo a la insuficiencia detectada.



## **6. Procedimiento para emisión de notas de crédito**

### **Deficiencia:**

No existe un formato pre-impreso para documentar el motivo de la emisión y el proceso de autorización de las notas de crédito.

### **Efecto:**

No existe un formato de control que documente las razones de la emisión y autorización de las notas de crédito, por lo que existe el riesgo que se emitan documentos de éste tipo en contra de los intereses de la empresa.

### **Recomendación:**

Implementar un procedimiento y un formato para documentar la solicitud y autorización de notas de crédito. En el anexo 1 de éste informe se hace una propuesta del procedimiento y formato para la solicitud y autorización de notas de crédito.

## **7. Funciones del Gerente Financiero Administrativo**

### **Deficiencia:**

El Gerente Financiero Administrativo es el responsable directo del Departamento de Créditos y Cobros sin embargo existen funciones que él debería desempeñar tales como: a) Análisis de expedientes para créditos nuevos, b) Revisión de garantías de créditos, c) Custodia de expedientes de clientes, d) Aplicación de intereses por pagos atrasados, d) Realizar visitas a clientes para asegurar la recuperación la cuenta corriente, e) Realizar modificaciones a la base de datos de clientes, que sus funciones como Gerente Financiero Administrativo no le permiten desempeñar.

### **Efecto:**

Inadecuado seguimiento a los objetivos y problemas que pueda presentar el Departamento de Créditos y Cobros al no contar con una persona que tenga la totalidad de su tiempo disponible para revisar procedimientos de trabajo e implementar los cambios que considere adecuados para

mejorar su funcionamiento. Adicionalmente no existe una adecuada segregación de funciones ya que la Asistente de Créditos y Cobros A desempeña funciones tales como análisis de expedientes para créditos nuevos y modificaciones a los códigos de los clientes, que por control interno no concuerdan con sus funciones de seguimiento de cobros y atención a clientes.

**Recomendación:**

El departamento debe tener un jefe de créditos y cobros que reporte al Gerente Financiero Administrativo para garantizar la adecuada atención a los problemas y objetivos fijados. En el anexo número 2 de éste informe se presenta la propuesta del detalle de funciones que podría tener a cargo la plaza de Jefe de Créditos y Cobros.

**8. Atribuciones de los mensajeros de créditos y cobros**

**Deficiencia:**

Los mensajeros del departamento de Créditos y Cobros tienen asignado recoger o entregar documentación de carácter administrativa que les soliciten del Departamento de Contabilidad o Gerencia General que no tienen relación con el proceso de cobro.

**Efecto:**

Debido a que es una actividad establecida como atribución, se les solicita cumplan con estas actividades adicionales a la ruta de cobro, lo que les resta el tiempo disponible para visitar a los clientes, afectando la recuperación de la cartera de cuentas por cobrar.

**Recomendación:**

Dentro de las atribuciones de los mensajeros de Créditos y Cobros no debe contemplarse realizar actividades de otros departamentos ya que los desvían de su objetivo principal que es la recolección de los pagos de los clientes.

## **9. Documentación de Políticas y Procedimientos del Departamento de Créditos y Cobros.**

### **Deficiencia:**

Como resultado de la revisión se confirmó que las políticas y procedimientos de la empresa y por lo tanto del departamento de créditos y cobros, así como los cambios o actualizaciones a estas políticas y procedimientos no están por escrito, son verbales y se transmiten de persona a persona.

### **Efecto:**

Los cambios o modificaciones a los procesos para otorgar créditos o realizar cobros no llegan a todas las personas involucradas en el proceso en tiempo, causando atrasos en las actividades por desconocimiento del procedimiento.

### **Recomendación:**

Debido a la importancia que tienen las políticas y procedimientos, se sugiere que la Gerencia Financiera Administrativa contrate los servicios de un especialista que realice el diseño e implementación de estos procedimientos, para que el personal del departamento de créditos y cobros cuente con un documento de referencia para consulta. Además, es necesario que la Gerencia Financiera Administrativa informe a todos los empleados involucrados en los procesos los cambios que modifiquen algún procedimiento que se encuentre vigente.

Sin otro particular por el momento.

Atentamente,

**PCPA Consultores, S.C.**



Lic. Ana Lucía Pirir Elvira  
Socia Directora

## **ANEXO No. 1**

### **1.1 Propuesta: Procedimiento para autorizar la emisión de notas de crédito.**

#### **PROCEDIMIENTO PARA EMISIÓN DE NOTAS DE CRÉDITO**

##### **1.- OBJETIVO**

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

##### **2.- POLÍTICAS DE OPERACIÓN**

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

- Por devoluciones de llantas efectuadas por el cliente por desperfectos de fábrica.
- Por descuentos otorgados al cliente no fueron aplicados en la factura.
- Por la aplicación de descuentos de menor porcentaje al autorizado.
- Por diferencias de más en el precio del producto vendido.
- Otras que se demuestren que son necesarias.

##### **3.- PROCESO PARA SOLICITAR AUTORIZACIÓN Y EMISIÓN DE LA NOTA DE CRÉDITO.**

3.1 El área de ventas o créditos y cobros deberán solicitar la autorización mediante el formato de "Solicitud de Nota de Crédito".

3.2 El formato de solicitud deberá estar firmado por la persona que solicita la emisión de la nota de crédito, por el Jefe de Créditos y Cobros y por el Gerente Financiero Administrativo.

3.5 Al momento que el formato esté autorizado el facturadora procederá a emitir la nota de crédito.

3.6 El original de la nota de crédito se entregará al cliente y a la vez se solicitará firme la copia como constancia de entrega. La solicitud de la nota de crédito y la copia firmada por el cliente se enviarán a archivo.

**1.2 Propuesta: Formato para autorizar la emisión de notas de crédito.**

					
<b>SOLICITUD NOTA DE CRÉDITO</b> <b>(Antes de dos meses de emitida la factura)</b>					
Número Correlativo: _____				Fecha: _____	
Empresa: _____			Fax: _____		
Nit: _____			Teléfono: _____		
Contacto: _____			_____		
Descripción del producto:					
No.	Factura	Fecha	Valor		Razón de la solicitud
Observaciones:					
Solicita:				(f). _____	
Autoriza (Jefe de Créditos y Cobros):				(f). _____	
Autoriza (Gerente Financiero Administrativo):				(f). _____	

## ANEXO NO. 2

### PROPUESTA DESCRIPTOR DEL PUESTO DE JEFE DE CRÉDITOS Y COBROS

**Objetivo:** Eliminar las actividades que actualmente realiza el Gerente Financiero Administrativo como jefe directo del Departamento de Créditos y Cobros, al colocar un jefe al frente del departamento que tenga como funciones específicas trabajar para alcanzar los objetivos que se le establezcan al departamento de acuerdo a la planes de la compañía.

*Nivel de educación:*

- Licenciatura en Administración de Empresas o
- Ingeniero Industrial.

*Experiencia:*

- Mínimo de 5 años de experiencia en el área de créditos y cobros. De preferencia con conocimiento sobre el área de la empresa.

*Jefe inmediato: Gerente Financiero Administrativo.*

*Responsabilidades:*

- Velar por el adecuado funcionamiento del departamento de créditos y cobros.
- Supervisión de los asistentes.
- Emisión de reportes a gerencia financiera y gerencia general.

*Funciones:*

- Junto al comité de créditos será el encargado de la autorización de los créditos otorgados a clientes especiales previo análisis.
- Análisis de expedientes de clientes que solicitan autorización de crédito.
- Programar, planear y realizar los cobros a clientes.

- Tener la autoridad para solucionar problemas con clientes en relación a los créditos.
- Acceso para realizar cambios en las bases de datos de clientes, por ejemplo, cambios de dirección, razón social, ampliación de crédito.
- Coordinar el seguimiento a clientes morosos y de los que se consideren incobrables, trasladar un informe a contabilidad para la depuración contable, con la autorización previa de la Gerencia Financiera.
- Revisar la información que preparen sus asistentes.
- Revisión de garantías de créditos
- Custodia de expedientes de clientes.
- Mantener los días de crédito de acuerdo a las políticas de crédito de la compañía.
- Aplicación de intereses por pagos atrasados.

## CONCLUSIONES

1. El departamento de créditos y cobros de una empresa comercializadora de llantas es aquel que ayuda a alcanzar los objetivos de toda empresa en el área de créditos y cobros, tal como generar flujos de efectivo al realizar efectivamente la cobranza. Para lograrlo es importante que los procedimientos que se utilicen se encuentren documentados adecuadamente y sean transmitidos de forma apropiada al personal involucrado.
2. La política de crédito para un departamento de créditos y cobros en una empresa comercializadora de llantas es de vital importancia, ya que es la que define todos los lineamientos técnicos que debe utilizar el área financiera de la empresa para otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La política de crédito, es la que detalla el proceso para determinar si un cliente es sujeto a crédito y las condiciones y requisitos que el cliente debe cumplir para que el área financiera autorice el crédito. Entre más agresiva sea la política de crédito mayores serán los ingresos generados por ésta. Sin embargo, también se incrementará el nivel de riesgo y la posibilidad de incurrir en excesos de incobrables y elevados periodos de cobro.
3. El jefe de créditos y cobros de una empresa comercializadora de llantas debe encargarse de la correcta organización y supervisión del departamento de créditos y cobros, manejo de mora y cobranza, límites de crédito y garantía, manejo de cuentas, plan de cobranza, análisis de saldos. Debe realizar investigación de riesgos crediticios y trámites de cobros de adeudos a favor de la empresa por la venta de productos. Responsable del



control y recuperación de las cuentas por cobrar. Elaboración de reportes periódicos y análisis de su área que proporcionen apoyo en la toma de decisiones a la Gerencia Financiera Administrativa.

4. Con la realización del trabajo de esta tesis se comprobó la hipótesis del plan de investigación, ya que la metodología que se utilizó para el desarrollo de la auditoría operacional al departamento de créditos y cobros de la empresa comercializadora de llantas, que permitió evaluar las actividades de dicho departamento, para determinar la efectividad de los procedimientos y recomendar modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa, fueron la familiarización, visitas a las instalaciones, entrevistas, examen de documentación e investigación específica y detalle de hallazgos e informes de los mismos, alcanzando adicionalmente, los objetivos generales y específicos planteados.

## RECOMENDACIONES

1. Debido a la importancia que tienen las políticas y procedimientos, se sugiere que la Gerencia Financiera Administrativa de la empresa objeto de estudio contrate los servicios de un especialista que realice el diseño e implementación de estos procedimientos para que el personal del departamento de créditos y cobros cuente con un documento de referencia para consulta. Además la Gerencia Financiera Administrativa debe informar a todos los empleados involucrados en los procesos, los cambios que modifiquen algún procedimiento que se encuentre vigente.
2. La política de crédito de la compañía es de vital importancia para el desempeño de la empresa, por lo que es necesario que el Jefe de Créditos y Cobros realice una revisión de la política actual de la empresa para analizar si ésta se ajusta a las necesidades actuales y de ser necesario presente una propuesta de cambios a la Gerencia Financiera Administrativa y Gerente General, haciendo especial énfasis en que esta política debe permitir saber quiénes son clientes atractivos para la compañía, cuánto pueden comprar y cómo pagarán, para cumplir con el objetivo principal de ésta, que es aumentar los volúmenes de venta y las utilidades de la empresa.
3. La Gerencia Financiera Administrativa de la empresa comercializadora de llantas, nombre un jefe de créditos y cobros para garantizar la administración de cuentas por cobrar y de esta manera buscar mantener al día los saldos de los clientes e ingresar el flujo de efectivo a la empresa, manteniendo una cartera sana que se traduzca en la maximización del rendimiento sobre la inversión.

4. El Contador Público y Auditor como asesor en el desarrollo de una auditoria operacional al departamento de créditos y cobros de la empresa comercializadora de llantas, evalúe las actividades de dicho departamento para determinar la efectividad de los procedimientos, y recomendar modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa, utilizando como metodología de trabajo: la familiarización, visita a las instalaciones, entrevistas, examen de documentación e investigación específica y detalle de hallazgos e informes de los mismos para cumplir con los objetivos que se establezcan al planificar la auditoría operacional.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Barrios Pérez, Luis Emilio. Prontuario de Leyes Fiscales. Ediciones Legales de Comercio e Industria. 387p. Guatemala. -2,005
2. Código de Comercio. Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas. 170p.
3. CMT Group. Elementos Esenciales en la Evaluación del Crédito Empresarial. Byington Colombia, S.A. 120p. -2008.
4. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín.-- Organización de Empresas.-- 340p.-- México D. F..- 2,000
5. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Comisión de Auditoría Operacional. Boletines de Auditoría Operacional. Equus Impresores, S.A. de C.V. 169p. – 2,005.
6. International Federation of Accountants. –IFAC- Normas Internacionales de Auditoría. Edición 2007. Traducidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
7. Lara, Aranky, Ayestas y Asociados. Prontuario de Códigos y Leyes. 407p. - 2010.
8. Mas Sabaté Jordi / Ramio Chares, Charles Ramio. La Auditoria Operativa en la Práctica. Alfaomega y Marcombo. 416p. 1,997.

9. "Salvat" La Enciclopedia.-- Printer Colombiana, S. A.-- Tomo 5, 6 y 7.-- 2004.
10. Taylor y Glezen. Auditoria, Integración de Conceptos y Procedimientos. Editorial Limusa y Noriega 188p. —1,997.
11. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Auditoría. Apunte de Auditoría IV. Material de Apoyo a la docencia preparado por la Lic. Esperanza Roldán de Morales, Junio 2,010.
12. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Auditoría. Departamento de Supervisión de Tesis. Material de Apoyo para las Pláticas de Orientación para la Elaboración de Tesis. 2,002.

Páginas de Internet:

13. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
14. [www.illustrados.com](http://www.illustrados.com)
15. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
16. [www.universidadabierta.edu.mx](http://www.universidadabierta.edu.mx)