

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

**LA AUDITORÍA INTERNA EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR
CLIENTES DE UNA EMPRESA QUE ELABORA Y COMERCIALIZA
PRODUCTOS DERIVADOS DE HARINAS**

TESIS

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

POR

EDMUNDO SACARÍAS CAX AJVIX

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, Marzo de 2012

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaída Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I	Lic. M.sc. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL II	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

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

MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA	Lic. Edgar Arnulfo Valdez Castañeda
CONTABILIDAD	Lic. Luís Alfredo Guzmán Maldonado
AUDITORÍA	Lic. Juan José Rosales

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	Licda. Esperanza Roldán de Morales
SECRETARIO	Lic. Miguel Ángel Lira Trujillo
EXAMINADOR	Lic. Nelton Estuardo Mérida

Guatemala, febrero 16 de 2011

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho.

Distinguido señor Decano:

En cumplimiento de la designación que en su oportunidad se me hiciera por parte de este Decanato, me es grato informarle que he examinado el trabajo de tesis **"LA AUDITORÍA INTERNA EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES DE UNA EMPRESA QUE ELABORA Y COMERCIALIZA PRODUCTOS DERIVADOS DE HARINAS"**, preparado por el estudiante Edmundo Sacarías Cax Ajvix.

En mi opinión, el trabajo cubre los aspectos esenciales del tema a que se refiere y su contenido es un valioso aporte para el profesional de la Contaduría Pública y Auditoría, pues enfoca los aspectos relevantes relacionados con las operaciones de las cuentas por cobrar clientes en las empresas panificadoras, por ello, recomiendo que sea aceptado para su discusión en el examen privado de tesis del sustentante, previo a optar el título de Contador Público y Auditor, en el grado de Licenciado.

Atentamente,


Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
Colegiado 6426



**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIOCHO DE FEBRERO DE DOS MIL DOCE.**

Con base en el Punto SEPTIMO, inciso 7.1, subinciso 7.1.1 del Acta 3-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de febrero de 2012, se conoció el Acta AUDITORIA 278-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 2 de noviembre de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "LA AUDITORIA INTERNA EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES DE UNA EMPRESA QUE ELABORA Y COMERCIALIZA PRODUCTOS DERIVADOS DE HARINAS", que para su graduación profesional presentó el estudiante EDMUNDO SACARIAS CAX AJVIX, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAYDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
DIPLOMADO

DEDICATORIA

- A Dios:** *Tus amores son un vino exquisito, suave es el olor de tus perfumes, y tu nombre; ¡Un bálsamo derramado, celebremos, no el vino, si no tus caricias!, ¿Cómo podría no amarte?... (Cantar de los Cantares, capítulo 1 versículo 3 y 4).*
- A mis padres:** *Regino Cax Chávez
Catarina Ajvix Pirir*
Por el apoyo incondicional y consejos para llegar a cumplir mi propósito y por formarme un hombre de bien.
- A mi esposa:** *Amalia, por el amor y cariño que siempre me ha brindado y por formar parte de mi vida.*
- A mi hija:** *Evelyn Mariela, por ser un regalo de Dios, con amor y cariño te dedico este triunfo.*
- A mi asesor:** *Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales*
Por el apoyo incondicional y orientación.
- A:** *Nuestra gloriosa Universidad de San Carlos de Guatemala, por brindarme la oportunidad de desarrollarme como profesional.*

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I

EMPRESAS QUE ELABORAN Y COMERCIALIZAN PRODUCTOS DERIVADOS DE HARINAS

1.1	Aspectos generales de la empresa	1
1.1.1	Definición	1
1.1.2	Elementos de la empresa	2
1.1.3	Clasificación de las empresas	3
1.1.4	La empresa según su magnitud	4
1.1.4.1	Por el origen de su capital	4
1.1.4.2	Atendiendo a la personería jurídica del propietario	4
1.1.5	Evolución de las empresas que elaboran y comercializan productos derivados de harinas	5
1.1.5.1	Puntos claves en el negocio de una panificadora	6
1.1.6	Forma de organización de la empresa	7
1.1.7	Leyes y reglamentos que norman el funcionamiento de las Empresas en Guatemala	9
1.1.7.1	Ventajas de formalizar una empresa	9

CAPÍTULO II

CUENTAS POR COBRAR CLIENTES

2.1	Definición de cuentas por cobrar	14
2.2	Las cuentas por cobrar, desde los diferentes puntos de vista	15
2.3	Clasificación de las cuentas por cobrar	16
2.3.1	Atendiendo a su exigibilidad	16
2.3.2	Atendiendo a su origen	16

2.4	Exigibilidad de las cuentas por cobrar	17
2.5	Documentos legales en las cuentas por cobrar clientes	17
2.6	Contabilización de las cuentas por cobrar	19
2.6.1	Creación de estimación para cuentas incobrables	19
2.6.1.1	Estimación para cuentas incobrables	19
2.6.1.2	Aspectos legales para cuentas incobrables	20
2.7	Función del control interno en las cuentas por cobrar clientes	20
2.8	Objetivos, políticas y procedimientos de créditos	21
2.8.1	Objetivo del crédito	21
2.8.2	Políticas de crédito	22
2.8.3	Procedimientos en la Selección del cliente	23
2.8.3.1	Investigación del cliente: La solicitud del crédito	24
2.9	Aspectos financieros relacionados al crédito	27
2.10	Procedimiento de cobranza de cuentas por cobrar	30
2.10.1	¿Que es cobranza?	30
2.10.2	Motivación en el cobro	31
2.10.3	Habilidades de negociación en el cobro	31
2.10.4	Procedimiento de cobro	32
2.11	Procedimientos para acreditar una cuenta por cobrar	33
2.12	Aspectos legales relacionados con los créditos	35

CAPÍTULO III

LA AUDITORÍA INTERNA

3.1	Generalidades	37
3.1.1	Definición	37
3.1.2	Propósitos de la auditoría interna	38
3.2	Importancia de la Auditoría Interna	38
3.3	Alcance de la Auditoría Interna	39
3.4	Independencia en el ejercicio de la Auditoría Interna	39
3.5	El departamento de la Auditoría Interna	39

3.5.1	Equipo de Auditoría Interna	40
3.6	Marco de Referencia para la Práctica de Auditoría Interna	40
3.7	Revisión de las operaciones en base a los ciclos de transacción	42
3.7.1	Ciclo de ingresos	43
3.7.2	Funciones típicas	44
3.7.3	Asientos contables comunes	44
3.7.4	Formas y documentos importantes	44
3.7.5	Bases usuales de datos	45
3.7.6	Enlaces con otros ciclos	45
3.8.	Aspectos de control interno en el área de cuentas por cobrar clientes	46
3.9	Proceso de la Auditoría Interna	50
3.9.1	Etapa de Planificación	50
3.9.2	Etapa de ejecución	51
3.9.3	Etapa de finalización	51
3.10	Procedimientos y técnicas de auditoría	51
3.10.1	Procedimientos	51
3.10.2	Técnicas de Auditoría	51
3.10.3	Papeles de Trabajo	52
3.11	Procedimientos de Auditoría Interna en la revisión de los créditos	52
3.12	Comunicación de los resultados	55

CAPÍTULO IV

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

4.1	Definición de Política	56
4.2	Definición de Procedimientos	56
4.3	Definición de Manual	56
4.4	Objetivos del Manual	57
4.5	Importancia del Manual	58
4.5.1	Ventajas de los manuales	58
4.6	Tipos de Manuales	59
4.6.1	Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos	61

4.7	Preparación del manual	64
4.7.1	Preparación de un borrador del manual	64
4.7.2	Elaboración del manual	65
4.7.3	Autorización del manual	66
4.7.4	Distribución y control del manual	66
4.8	Revisiones y actualizaciones	66
4.9	Implantación del manual	67
4.9.1	Métodos de implantación	67

CAPÍTULO V

CAUSAS QUE PROVOCAN QUE LOS ESTADOS FINANCIEROS PRESENTEN INFORMACIÓN ERRÓNEA EN EL SALDO DE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES.

5.1	Errores en el manejo de créditos	69
5.2	Errores típicos en un reporte de crédito	70
5.3	Deficiencias de control interno que podría darse en las cuentas por cobrar Clientes	71

CAPÍTULO VI

LA AUDITORÍA INTERNA EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES DE UNA EMPRESA QUE ELABORA Y COMERCIALIZA PRODUCTOS DERIVADOS DE HARINAS (CASO PRÁCTICO)

6.	Diagnóstico	76
6.1	Situación actual del área de cuentas por cobrar clientes	76
6.1.1	Área de Cuentas por Cobrar Clientes	78
6.2	Deficiencias observadas	78
6.3	Errores observados	86
6.4	Información financiera	87

Auditoría al Área de Cuentas por Cobrar Clientes	88
Índice de Papeles de Trabajo	89
Memorando de planificación	90
Ejecución de la auditoría	101
Propuesta del Manual de políticas y procedimientos en el área de Cuentas por cobrar clientes	130
CONCLUSIONES	180
RECOMENDACIONES	182
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	184

INTRODUCCIÓN

Las Cuentas por cobrar constituyen un rubro importante en cualquier empresa, y su naturaleza está relacionada con la administración adecuada de la actividad crediticia. Es por ello, que disponer de políticas y procedimientos en el otorgamiento, manejo y recuperabilidad de la cartera dentro de los plazos establecidos es imprescindible para la buena marcha del negocio.

El área de cuentas por cobrar de la empresa que elabora y comercializa productos derivados de harinas, objeto de la presente investigación, presenta algunas debilidades en sus operaciones de crédito, las cuales se considera pueden superarse sustancialmente si se establecen medidas y controles que estén claramente definidos en forma escrita y autorizadas por la administración superior. La actividad de recuperación de las cuentas por cobrar siempre implica riesgo, que debe ser administrado desde la selección y evaluación de los clientes hasta la recuperación de los créditos.

Las tareas relacionadas con los créditos, tienden a transformarse en rutinas que con el paso del tiempo se van modificando. La especialización como consecuencia de la división del trabajo hace necesario el uso de herramientas que establezcan los lineamientos para el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional. Los manuales administrativos de políticas y procedimientos, representan una respuesta para ambas necesidades, ya que ayudan a evitar errores administrativos, facilitan la capacitación continua de los empleados y proporcionan una mejor y rápida inducción a nuevos trabajadores, entre otros.

El presente trabajo de tesis comprende seis capítulos, así:

El Capítulo I, trata los aspectos generales de la empresa, tales como definición, elementos, clasificación, magnitud y personería jurídica del propietario. También se da a conocer la evolución de las empresas que elaboran y comercializan productos derivados de harinas, así como, los puntos claves en el negocio de una panificadora, su forma de organización y las Leyes y reglamentos que norman su funcionamiento.

El **Capítulo II**, describe las cuentas por cobrar, el concepto de las cuentas por cobrar desde los diferentes puntos de vistas, su clasificación, así como los documentos legales que amparan el derecho de cobro, la contabilización y estimación de las cuentas incobrables, la función del control interno, así como las políticas que rigen los créditos. Además, se da a conocer los procedimientos en la selección del cliente, procedimientos en la cobranza y los aspectos financieros y legales relacionados con los créditos.

En el **Capítulo III**, se expone lo relacionado con la auditoría interna, sus propósitos e importancia, el alcance de la misma, el marco de referencia para la práctica de la auditoría interna, revisión de las operaciones en base a los ciclos de transacción, principalmente el ciclo de ingresos, el proceso de la auditoría interna en sus etapas de planificación, ejecución y finalización.

En el **Capítulo IV**, se desarrolla el Manual de Políticas y procedimientos, definiciones, objetivos, importancia, ventajas y los tipos de manuales. Se da a conocer la forma de preparación y elaboración de un manual, autorización del mismo, así como su distribución e implantación.

El **capítulo V**, describe los errores y deficiencias que se presentan en los Estados Financieros, así cómo los errores en el manejo de los créditos; también se hace referencia a los errores típicos en un reporte de crédito y las deficiencias que podrían darse en las cuentas por cobrar.

Por último, el **Capítulo VI**, contiene el caso práctico, que comprende el diagnóstico de la situación actual del área de cuentas por cobrar, deficiencias y errores observados, así como, los papeles de trabajo de la auditoría practicada al rubro de clientes, que constituyen la evidencia del trabajo realizado. Así también se incluye en este capítulo una propuesta del Manual de Políticas y procedimientos al área de cuentas por cobrar.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la presente investigación.

CAPÍTULO I

EMPRESAS QUE ELABORAN Y COMERCIALIZAN PRODUCTOS DERIVADOS DE HARINAS

1.1 Aspectos generales de la empresa

1.1.1 Definición

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. **(1:5)**

El Código de Comercio en su artículo seiscientos cincuenta y cinco (655) define la empresa mercantil como: “El conjunto de trabajo de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”. **(4:134)**

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

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

Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración.

Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses.

El empresario es la persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar y controlar. En muchos casos el origen de la empresa esta en una idea innovadora sobre los procesos y productos, de forma que el empresario actúa como agente difusor del desarrollo económico. En este caso se encuentran unidas en una única figura el empresario-administrador, el empresario que asume el riesgo y el empresario innovador. Esta situación es característica de las empresas familiares y, en general, de las empresas pequeñas.

Para poder desarrollar su actividad productiva, la empresa necesita disponer de tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y cómo se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y personalidad jurídica propia, tal como lo señala el Código de Comercio, ya que esto le permitirá realizar contratos con terceros y captar recursos financieros.

1.1.2 Elementos de la empresa

Los elementos principales para cualquier empresa que elabora y comercializa productos de harinas, son los siguientes:

a) Humano:

Es uno de los elementos más importantes, es el elemento activo de toda empresa, porque sin ellos cualquier organización no podría tener vida. Está integrado por el personal que labora dentro de la misma.

b) Materiales:

Son todos bienes materiales necesarios para el proceso productivo y que sin ellos haría imposible la elaboración de bienes o servicios, lo integran también; el inmueble, sus instalaciones, mobiliario y equipo. También sus inventarios para la venta, el efectivo y valores. "Efectivo y valores puede definirse como el dinero real o los instrumentos negociables que son generalmente usados y aceptables

como dinero, incluyendo monedas, cheques, giros bancarios, giros y depósitos a la vista en bancos". (2:22)

c) Sistemas:

Están constituidos por un conjunto ordenado y coordinado de procedimientos relacionados entre si, que contribuyen a realizar una función determinada, siendo alguno de ellos:

- a) Sistema de venta
- b) Sistema de cobros a clientes
- c) Sistema de pago a proveedores
- d) Sistema de compras
- e) Sistema de contabilidad y costos
- f) entre otras.

1.1.3 Clasificación de las empresas

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en que aspectos nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas:

a) Industriales:

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación o extracción de materias primas.

b) Comerciales:

Son intermediarias entre productor y el consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados, con un aumento al precio adquirido para obtener más ganancia.

c) De Servicio:

Son aquellas que brindan servicios a la comunidad o a un grupo, en determinada región.

1.1.4 La empresa según su magnitud

Actualmente en Guatemala, existe diversa clasificación para la medición de las empresas. La Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), en su Ley Orgánica (Decreto 1-98) artículo 6, califica a las empresas en relación a la magnitud de sus operaciones, de acuerdo con los ingresos brutos anuales declarados y del monto de sus activos.

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

Cuadro de clasificación de las empresas

TAMAÑO VARIABLE	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	+GRANDE
No. De trabajadores	Hasta 10	11-20	21-50	51-250	250 en adelante
Q. Activos	hasta Q.50,000	Q.50,001 a 500,000	Q.500,001 a 2,000,000	Q.2,000,001 a 10,000,000	Q.10,000.001 en adelante
Q. Volumen de ventas al año	hasta Q.60,000	Q.60,001 a 300,000	Q.300,001 a 3,000,000	Q3,000,001 a 20,000,000	Q.20,000,001 en adelante

Fuente: Cámara de la Industria, Guatemala, septiembre 2009.
www.industriaguatemala.com

1.1.4.1 Por el origen de su capital

- a) Privadas: La propiedad es de particulares.
- b) Estatales: Están bajo la dirección del estado.
- c) Mixtas: Propiedad de particulares y del estado.

1.1.4.2 Atendiendo a la personería jurídica del propietario

Las empresas y su personería jurídica, la encontramos en la Ley del Código de Comercio Decreto 2-70 del Congreso de la Republica de Guatemala, siendo estas:

a) Individuales

Son empresas propiedad de una sola persona, que realizan actividades relacionadas con la industria, comercialización o prestación de servicios.

b) Sociedades Mercantiles

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

- a) La sociedad colectiva.
- b) La sociedad en comandita simple.
- c) La sociedad de responsabilidad limitada.
- d) La sociedad anónima.
- e) La sociedad en comandita por acciones.

En Guatemala existen varias empresas que se dedican a la elaboración y comercialización de productos derivados de harinas, entre ellas están las panificadoras y se encuentran organizadas de acuerdo al ordenamiento jurídico vigente. Las Panificadoras, cuya actividad principal es la elaboración y comercialización de productos derivados de harinas, cuentan con diferentes líneas de producción, entre ellas tenemos: Repostería, pan tradicional, pan especial, galletas, pastelería y productos semiterminados congelados, que son comercializados en el mercado guatemalteco.

1.1.5 Evolución de las empresas que elaboran y comercializan productos derivados de harinas

El primer pueblo en cocinar pan y otros derivados de harinas fueron los antiguos egipcios, y es común que cada señor tuviese una pequeña panadería o similares, además contaban con un horno público, donde las amas de casa llevaban la masa que habían preparado al panadero, quién usaba el horno para cocer el pan. En la actualidad el panadero ya cuenta con hornos propios, maquinarias modernas, y con especialización en la elaboración de los productos, pero debido a las grandes demandas en el mercado, las pequeñas panaderías se fueron convirtiendo en grandes panificadoras que en nuestra actualidad conocemos.

Dado que el pan es el principal producto ofrecido por las panificadoras, cabe resumir sus virtudes. El pan es un alimento básico que se elabora cocinando una mezcla de harina o grano molido, agua o leche y varios ingredientes más. La harina puede ser de trigo, centeno, cebada, maíz, arroz, papas y soya. Dependiendo de los ingredientes utilizados, el pan puede ser con levadura fresca o seca. El primero se hace combinando los ingredientes hasta que produce la fermentación y subida del pan (masa madre), esta masa se utiliza para la elaboración de los diferentes tipos de panes, La masa elaborada con levadura seca se utiliza únicamente para la línea de panes especiales, tales como; galletas, sándwich dietéticos y pasteles.

1.1.5.1 Puntos claves en el negocio de una panificadora

a) Personal experto en la materia.

Elaborar un pan de buena calidad amerita de un excelente manejo y conocimiento de los diferentes tipos de masa, por eso es importante contratar de primera instancia a un maestro panadero. “Estas personas serán la pieza clave del negocio, ya que al elaborar un buen pan y excelentes productos, se logrará que los clientes vuelvan constantemente y recomienden el lugar”. **(18:20)**

Es importante contratar a un pastelero que elabore gran variedad de dulces de pastelería, también a un maestro hornero que es el encargado de colocar y retirar todos los productos del horno y lograr su cocción perfecta.

b) Ubicación del negocio o puntos de ventas

Una zona comercial donde las personas puedan pasar a desayunar antes de ir al trabajo, pueda ir a almorzar rápidamente o puedan pasar de salida del trabajo y llevar pan fresco, esta sería la zona ideal de una tienda o punto de venta.

c) La Gerencia, unión de la tradición y el servicio al cliente

"Lograr la mayor producción, manteniendo la mejor calidad, puede ser la clave del éxito, ya que la elaboración de la masa combinada con la más moderna

tecnología, producirá un producto de calidad. Es necesario mantener los precios competitivos, siempre y cuando no baje la calidad de los productos”. **(18:22)**

d) El pan, producto derivado de la harina como negocio

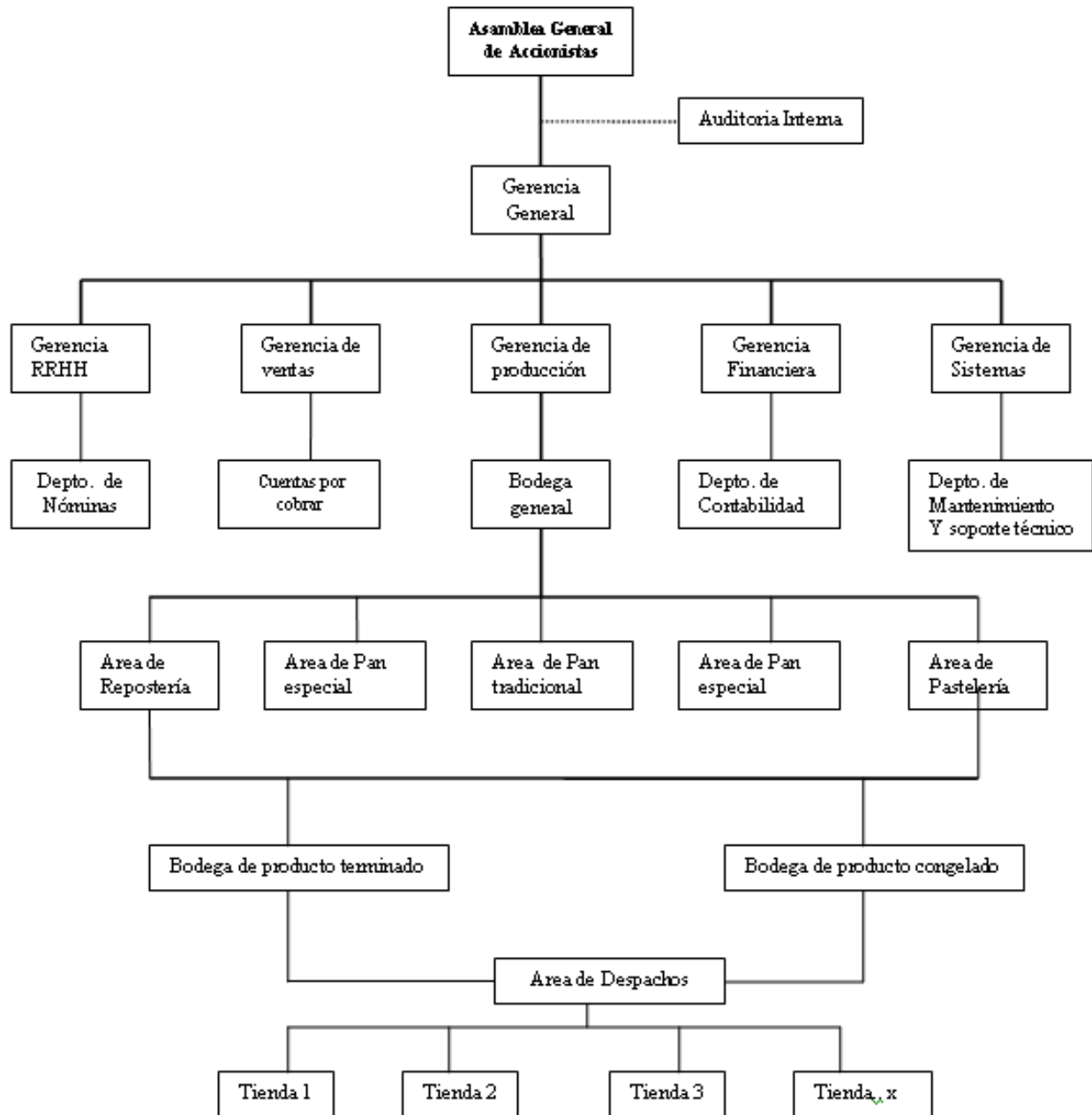
Cuando se elabora el plan del negocio, se deberá considerar los siguientes elementos; si se está montando la panificadora desde cero: máquinas amasadoras, hornos, decoración del local, mobiliario y equipo, número de empleados, etc. “Se deberá estimar y para que la producción sea buena, elaborar 500 kilogramos diarios, es decir, 1.100 libras diarias para que la inversión sea rentable y crear variedad de productos para la venta”. **(18:35)**

1.1.6 Forma de organización de la empresa

“La organización es un proceso encaminado a lograr un objetivo, que fue previamente fijado por la planeación, de este trabajo se derivan las diversas actividades recursos necesarios para alcanzar las metas de la empresa, los planes tienen significado para cada uno de los miembros del grupo. La organización reúne los recursos en una forma ordenada y da un arreglo a los recursos humanos”. **(16:14)**

Ahora bien, dentro de la estructura administrativa de una Panificadora, es importante contar con un departamento de Auditoría Interna, que evalúe las operaciones contables y el control interno. En la siguiente estructura se muestra la posición de la Auditoría Interna, en la empresa La Panificadora, S.A.

Estructura organizacional de una empresa que elabora y comercializa productos derivados de harinas



Fuente: La Panificadora, S.A.

1.1.7 Leyes y reglamentos que norman el funcionamiento de las empresas en Guatemala

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

- a)** Contar con la Patente de Comercio
- b)** Cumplir con el pago de impuestos
- c)** Cumplir con las regulaciones de operación que tienen que ver con aspectos laborales, sanitarios y de protección al medio ambiente.

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

1.1.7.1 Ventajas de formalizar una empresa

- a)** La empresa adquiere valor al constituirse legalmente, una empresa no registrada no puede venderse o expandirse en el mercado local e internacional.
- b)** Proyecta confianza al cliente, brinda una imagen de ética y responsabilidad del empresario, y proporcionará valor agregado a sus productos y servicios.
- c)** Accesos a nuevos mercados y oportunidades de exportación, no tendrá limitación en realizar negocios con otras empresas.
- d)** Se evita multas por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). Y se evitan riesgos de cierre de la empresa.
- e)** En empresas que son sociedades, se establece la responsabilidad de los socios en caso de incurrir en pérdidas.

- f) Mayores posibilidades de acceder a los créditos y préstamos en bancos e instituciones financieras.
- g) Se podrán asegurar los bienes de la empresa contra diferentes riesgos.
- h) Estará facultada para cerrar contratos legales con clientes y proveedores.
- i) Según el tamaño de la empresa, el propietario o socios y los trabajadores gozarán de seguro y beneficios sociales proporcionados por el Gobierno y otras instituciones como el IRTRA.
- j) Conocerá el rendimiento de sus inversiones a través de la evaluación de sus resultados económicos contables registrados formalmente.

Entonces, formalizar una empresa, es registrarla en las diferentes instancias que establece la ley, por lo que debe estar registrada, como mínimo, en las siguientes instituciones que la ley contempla para operar formalmente:

a) Registro Mercantil

Institución del Gobierno cuya misión es registrar, certificar, dar seguridad jurídica a todos los actos relacionados con las actividades mercantiles que realicen las personas. Deberá registrar el tipo de empresa que se desea inscribir, (comerciante o empresa individual o algún tipo de sociedad mercantil). La empresa una vez registrada recibirá su Patente de Comercio, que es el documento que acredita la inscripción de la empresa ante el Registro Mercantil.

b) Superintendencia de Administración Tributaria, SAT

Entidad estatal descentralizada, que ejerce con exclusividad las funciones de administración tributaria contenidas en la legislación. Su misión es recaudar los recursos (impuestos) provenientes de los actos gravados. Toda empresa debe registrar sus operaciones ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), quién autorizará los libros contables, facturas a utilizar, cajas o máquinas registradoras etc.

Las empresas estarán afectas a los distintos impuestos, según su actividad, entre ellos mencionaremos algunos:

Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Esta ley, contenida en el Decreto 27-92, establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravados por ésta, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). Dichos actos y contratos afectos, los encontramos de forma específica en el hecho generador del artículo tres (3) de la misma.

Las empresas afectas a las disposiciones de esta ley, pagarán el impuesto de una tarifa única del doce por ciento (12%) sobre la base imponible, porcentaje que deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios. La suma neta que el contribuyente debe enterar al fisco mensualmente, es la diferencia entre el total de débitos y el total de créditos fiscales generados (Art. 19 ley).

Impuesto Sobre la Renta (ISR)

Toda empresa esta afecta a las disposiciones legales contenidas en el Decreto 26-92, Ley del Impuesto sobre la Renta. Quedan afectas al impuesto todas las rentas y ganancias de capital obtenidas en el territorio nacional. El impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas y se determina de conformidad con lo que establece dicha ley. Son contribuyentes del impuesto, las personas individuales y jurídicas, domiciliadas o no en el país, que obtengan rentas en el país independientemente de su nacionalidad o residencia y por lo tanto están obligadas al pago del impuesto cuando se verifique el hecho generador del mismo. “En este régimen, el impuesto se determinará y pagará por trimestres vencidos, sin perjuicio de la liquidación definitiva del período anual. **(6:36)**

Impuesto de Solidaridad, ISO

Las disposiciones legales de esta ley, Decreto número 73-2008, establece un hecho generador por la realización de actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional, para las personas, entes o patrimonios a que se refiere el

artículo uno de la ley y que los ingresos brutos sean superiores al 4%. Dicha ley establece algunas exenciones para algunas entidades tal como se establece en el artículo cuatro (4) de la misma.

El tipo impositivo que establece, es la del 1%, que será multiplicado por la base imponible establecida por las dos opciones que establece el artículo 7, que no es más que; la cuarta parte de monto del activo neto o la cuarta parte de los ingresos brutos.

Impuesto de Timbres Fiscales y del Papel Sellado Especial para Protocolos

Esta ley, esta contenida en el Decreto 37-92 y recae sobre los documentos que contienen actos y contratos que se expresan en la ley según el artículo dos (2) de la misma, ya que los sujetos pasivos son; quienes emitan, suscriban u otorguen documentos que contengan actos o contratos objeto de tal emisión, suscripción u otorgamiento. La tarifa del impuesto es del 3% aplicado al valor de los actos y contratos afectos, la cual no podrá ser inferior al que conste en los registros públicos, matrículas, catastro o en los listados oficiales.

Código Tributario

Las normas del Código Tributario Decreto 6-91, son aplicables a las infracciones y sanciones, estrictamente en materia tributaria, salvo lo que dispongan las normas especiales que establezcan las leyes que regulan cada tributo (Art. 67), Es así, como las empresa deberán tener sumo cuidado en no cometer ningún tipo de acción u omisión que implique violación de normas tributarias de índole sustancial o formal, ya que será sancionada por la Administración Tributaria (SAT), en tanto no constituya delito o falta sancionados conforme a la legislación penal (Art. 69).

Ley de Productos Financieros (IPF)

Según esta Ley Decreto 26-95 del Congreso de la República, es que grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza generados en el momento del pago o acreditamiento de intereses. Están obligadas las personas individuales o jurídicas domiciliadas en el país, que obtengan ingresos por concepto de intereses con excepción de las personas sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de

Bancos (SB). La base imponible de este impuesto lo constituye la totalidad de los ingresos por concepto de intereses multiplicado por el tipo impositivo del 10%, La Panificadora, S.A. está sujeta a esta ley, por percibir intereses de inversiones locales.

Código de Trabajo

Según Decreto 1441, este código establece los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo y crea instituciones para resolver sus conflictos, tal como lo señala el artículo uno (1) de la ley. Dicha ley son adoptadas por todas las empresas en Guatemala, ya que norma la relación patrono-trabajador, mediante un contrato individual de trabajo.

Código de Salud

Por ser una empresa que elabora de productos comestibles, se rige por éste código, Decreto número 90-97, ya que los productos deberán elaborarse con la más alta calidad e higiene industrial, para garantizar la seguridad alimentaria y nutricional de sus clientes.

También deberá regirse por otras leyes, tales como:

- a)** Código Penal (Decreto 17-73 y sus reformas).
- b)** Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria, (Decreto 20-2006).
- c)** Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Decreto 295).
- d)** Entre otras.

El cumplimiento de las leyes citadas, inician desde que se formalice la empresa, mediante la escritura de constitución y el nombramiento del representante legal. La empresa debe estar registrada como patrono ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), para efectuar las retenciones y pago de la cuota laboral, así como de las cuotas patronales.

CAPÍTULO II

CUENTAS POR COBRAR CLIENTES

El registro de las cuentas por cobrar en el balance general, tiene como objetivo que se presente, el monto real de los derechos que por este concepto tiene una entidad, al eliminar los saldos que correspondan a cuentas de dudosa recuperación e incobrables. En el balance general, las cuentas por cobrar deben dividirse entre comerciales y no comerciales si el saldo de los valores a cobrar no comerciales excede de un porcentaje bajo (aproximadamente 5 por ciento) del total, y deben ser presentadas en el activo corriente.

Si las cuentas por cobrar no comerciales suman una cantidad importante (supóngase 5 por ciento del total), deben subdividirse de acuerdo con su origen. Por ejemplo, cuentas por cobrar de funcionarios, directores y accionistas; de compañías afiliadas; de suscripciones de acciones de capital; de pagos anticipados; de depósitos para ofertas y licitaciones, etc. Si el importe de estas partidas es verdaderamente pequeño, podrán mostrarse en un solo total como "otras cuentas por cobrar".

2.1 Definición de cuentas por cobrar

"Cuentas por cobrar son todos los derechos de cobro de una entidad convertibles en dinero, mercaderías y/o servicios. En las cuentas por cobrar se incluyen actividades que realiza una entidad para la recuperación del precio de los productos y/o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso del crédito". **(10:23)**

"En las cuentas por cobrar se incluyen actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos y/o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso del crédito". **(10:23)**

Por lo tanto, las cuentas por cobrar son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios.

2.2 Las cuentas por cobrar, desde los diferentes puntos de vista

Las cuentas por cobrar Desde el punto de vista contable

Las cuentas por cobrar clientes, forman parte del activo corriente y es originada por las ventas al crédito. Dicho concepto comprende las cuentas por cobrar originadas por operaciones comerciales; no obstante, existen cuentas por cobrar no procedentes de las operaciones corrientes y comúnmente se le conoce como no comerciales y son por transacciones realizadas en las modalidades siguientes:

- a.** Entre la empresa y sus empleados o accionistas.
- b.** Compañías afiliadas.
- c.** Depósitos reembolsables.
- d.** Reclamaciones por pérdidas o daños.
- e.** Anticipos dados para compra de mercancías.
- f.** Cobros al gobierno por devoluciones de impuestos.
- g.** En general cualquier derecho a cobrar no proveniente de una venta a crédito de bienes o servicios.

En la mayoría de las empresas, dichas cuentas se consideran un rubro importante del activo corriente, e implica un exhaustivo control interno en el manejo de los créditos.

Desde el punto de vista administrativo

Las cuentas por cobrar clientes, son el total de créditos a corto plazo, otorgados que aún no son recuperados, representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio, o en su departamento de crédito en materia de crédito y cobranzas al hacerse un análisis de ellas. Un negocio se ayuda mejor a sí mismo cuando sirve mejor a su clientela en los productos y servicios que ofrece.

Desde el punto de vista financiero

“Desde este punto, las cuentas por cobrar clientes constituyen fondos comprometidos. Esto significa una ampliación de los mismos en forma directa del efectivo que debería percibirse de las ventas al crédito concedido para facilitar las ventas y mejorar los beneficios. Las cuentas por cobrar, representan un instrumento realmente importante en la función financiera de una empresa”. **(19:4)**

2.3 Clasificación de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar se clasifican de acuerdo a su exigibilidad y origen.

2.3.1 Atendiendo a su exigibilidad

Las cuentas por cobrar de acuerdo a su plazo de cobro se clasifican en:

- **A Corto plazo**

Son aquellas cuyo vencimiento es dentro de un plazo no mayor de un año posterior a la fecha del balance de situación general. Deben presentarse como un activo corriente.

- **A Largo plazo**

Son aquellas cuentas con vencimiento a más de un año. Deben presentarse como un activo no corriente dentro del balance de situación general.

2.3.2 Atendiendo a su origen

Las cuentas por cobrar de acuerdo a la naturaleza de la transacción se clasifican en:

- **Cuentas de clientes (comerciales)**

Las cuales presentan los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representen la actividad normal de la misma.

- **Cuentas de otros deudores**

Se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad tales como: Préstamos a accionistas, a funcionarios y empleados, reclamos, compañías relacionadas, etc.

2.4 Exigibilidad de las cuentas por cobrar

La concesión de los créditos debe hacerse en períodos sumamente cortos, y es importante contar con políticas de crédito estrictas al igual de los procedimientos de cobranza. Esto contribuye a la reducción en las pérdidas en cuentas de cobros dudosos e incobrables. Pero a su vez, este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

2.5 Documentos legales en las Cuentas por Cobrar Clientes

Contrato legal. Las obligaciones y contratos mercantiles, las encontramos en el Código de Comercio, capítulo único, en los artículos 669 y 707. “Las obligaciones y contratos mercantiles se interpretarán, ejecutarán y cumplirán de conformidad con los principios de verdad sabida y buena fe guardada, a manera de conservar y proteger las rectas y honorables intenciones y deseos de los contratantes, sin limitar con interpretación arbitraria sus efectos naturales”. **(4:114)** “Por el contrato de suministros una parte se obliga mediante un precio, a realizar a favor de la otra, prestaciones periódicas o continuadas de cosas muebles o servicios”. **(4:118)** Los contratos se plasman mediante documentación que representa un convenio denominado contrato legal.

Factura contable: En nuestro medio, muchas empresas han adoptado la modalidad de realizar ventas al crédito sin previo contrato, utilizando únicamente la factura contable que ampara la venta del bien o servicio, de manera que el control de pagos en el plazo determinado se efectúa por medio de una cuenta corriente. Las condiciones de pago son de vital importancia, debido a que se sabrá

la fecha en que pueden ser exigidos los cobros y ante la falta, proceder a calcular el interés por vencimiento de las facturas.

Las facturas deberán elaborarse sin ningún error, evitando así rechazos y retrasos en los pagos y evitando repercusiones de tipo fiscal. Las facturas deberán tener los requisitos básicos que la Ley señala, entre ellas: Nombre de la empresa, tipo y serie de factura, número de factura, nombre y dirección del cliente, descripción del producto, descuentos, Inscripción en el Registro Mercantil -Patente de Comercio-, Número de Identificación Tributaria –NIT- y resolución de autorización de documentos.

Factura cambiaria: “Es el título de crédito que en la compraventa de mercaderías el vendedor podrá librar y entregar o remitir al comprador y que incorpora un derecho de crédito sobre la totalidad o la parte insoluta de la compraventa. El comprador estará obligado a devolver al vendedor, debidamente aceptada, la factura cambiaria original. No se podrá librar factura cambiaria que no corresponda a una venta efectiva de mercaderías entregadas, real o simbólicamente”. **(4:102)**

Nota de crédito: Este documento lo emite el departamento de contabilidad y debe ser operado por un sólo auxiliar, coordinado por el jefe del departamento o sus asistentes.

Este documento se genera en las condiciones siguientes:

- a. Por anulación de factura que tuviera problemas en cálculos o de impresión.
- b. Por devolución de mercadería por mal estado o dañado.
- c. Descuento o ajuste en los precios.
- d. Se emiten también cuando se hace efectivo el pago de Notas de Débito.

Nota de Débito: Al igual dicho documento lo emite el departamento de contabilidad y debe ser emitido en las siguientes condiciones:

- a. Por ajuste en precios de los productos.
- b. Por ajustes en el monto de facturas emitidas con errores.

- c. Se emiten cuando nos rechazan cheques o cuando se tenga que cobrar intereses por mora.
- d. En el caso de los cheques rechazados, su valor es el del cheque rechazado y su recargo correspondiente.

2.6 Contabilización de las cuentas por cobrar

El encargado de elaborar las respectivas partidas contables es el departamento de contabilidad, ya que ella registra las ventas, ya sean éstas al crédito o al contado, pero en muchas empresas el área de cuentas por cobrar es la encargada del manejo, control y cobranza de los créditos. Las partidas deberán hacerse a primera hora del día siguiente de efectuarse la facturación y en base a las facturas emitidas durante el día anterior.

El departamento de contabilidad con el apoyo del Área de Cuentas por Cobrar deberán verificar que las facturas y las notas de crédito utilizadas en el día anterior, fueron emitidas en orden correlativo y sí en un caso hubiera alguna anulación, que esté completo el juego de documentos.

El área de Cuentas por cobrar, automáticamente carga la cuenta corriente del cliente, para que posteriormente con las facturas firmadas por el cliente de recibida los productos proceda con la gestión de cobro.

2.6.1 Creación de estimación para cuentas incobrables

Aún realizando una labor de investigación íntegra para conceder crédito, inevitablemente existirá el riesgo de dejar de percibir el pago por razones fuera de la propia administración o por una débil cobranza por la empresa. El objetivo de este tipo de estimaciones es el de actuar con criterio conservador.

2.6.1.1 Estimación para cuentas incobrables

Se describe como una cuenta reguladora de activo. Esta estimación reduce las cuentas por cobrar a un valor realizable. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta incobrable aumenta a medida que se flexibilizan las políticas de crédito y se reduce cuando éstas se vuelven más estrictas.

2.6.1.2 Aspectos legales para cuentas incobrables

Derivado a los problemas que se dan constantemente en las empresas por no recuperar todas las cuentas por cobrar, la ley del Impuesto Sobre la Renta, decreto número 26-92, acuerdo gubernativo número 206-2004, en el capítulo XI, artículo 38, inciso “q” se refiere a las cuentas incobrables y describe los procedimientos contables al momento de registrar una situación de éstas.

2.7 Función del control interno en las Cuentas por Cobrar clientes

Sirve de apoyo en la calificación y precalificación de las solicitudes de crédito o financiamiento que se generan por las actividades diversas que se desarrollan en la empresa.

Es responsabilidad de los Gerentes de tiendas, hacer la primera evaluación del cliente y recomendar si es candidato a crédito o no, ya que las comisiones a los Gerentes serán pagadas sobre la base de lo cobrado y no sobre lo vendido.

Si el Gerente de tiendas recomienda a un cliente, lo hará saber a la persona encargada de los Créditos y Cobros, quién proporcionará información acerca de las condiciones del crédito y un formulario de Solicitud de Crédito. Al recibir de regreso la Solicitud, debidamente firmada y sellada por el cliente, el encargado de las cuentas por cobrar procederá a verificar la validez de la información, anotará sus observaciones en el formulario de Solicitud de Crédito.

El encargado del área comunicará al Departamento de Mercadeo y al cliente solicitante, si el crédito fue otorgado o no, si el Crédito es otorgado, el encargado de las cuentas por cobrar, procederá a abrir una carpeta para el cliente donde mantendrá un registro del movimiento de su cuenta. Si el crédito fue denegado, la solicitud se archivará dentro de los créditos denegados, el cual servirá de referencia para futuras solicitudes.

Si el cliente se convierte en moroso, el encargado de las cuentas por cobrar podrá recomendar a la Gerencia Financiera y Gerencia General la suspensión del crédito.

Algunas funciones que el encargado del área de Cuentas por Cobrar pudiera realizar en cualquier panificadora o empresa, son las siguientes:

- a) Analiza las solicitudes de crédito de los clientes.
- b) Verifica referencias de las solicitudes de crédito.
- c) Autoriza créditos en base a las políticas y procedimientos establecidos.
- d) Resguarda los documentos que garantizan las cuentas por cobrar clientes
- e) Vela por la recuperación de la cartera en los términos de cobro establecidos
- f) Revisa los saldos de los diferentes clientes y su respectivo vencimiento
- g) Mantiene siempre comunicación con los clientes.
- h) Supervisa diariamente la labor de cobranza.
- i) Realiza cortes de formas a los cobradores
- j) Realiza reuniones periódicas con todo el personal del área de Cuentas por Cobrar Clientes

El encargado del Área de cuentas por cobrar clientes, deberá contar con un asistente, que administrará y coordinará las operaciones y actividades del área y es total responsable en ausencia del primero, también deberá tener a su cargo un investigador suplente, que verifique la autenticidad de la información proporcionada por el cliente, rendirá al jefe un informe en formato preimpreso de todos los aspectos que observó en la investigación, además, tendrá a su cargo a cobradores, que visitarán a los diferentes clientes.

2.8 Objetivos, políticas y procedimientos de créditos

2.8.1 Objetivo del crédito

Las empresas panificadoras establecen sus objetivos que intentan lograr dentro de ciertos períodos, los objetivos más comunes que utilizan para otorgar créditos son:

- a) Lograr el mayor volumen de ventas, se espera que el aumento en los gastos de la cobranza y de las cuentas incobrables se vea disminuido con el incremento esperado en la utilidad de las ventas al crédito.

- b)** Buscar la optimización de las ventas, pero controlando el cobro, esto se logra con un otorgamiento, políticas y procedimientos adecuados.
- c)** Maximizar la seguridad financiera de la empresa, para lograr éste punto, se debe establecer políticas, procedimientos y controles rígidos, tanto en el otorgamientos del crédito como en la cobranza.

“La empresa deberá emplear el crédito como un medio para nivelar la rentabilidad con la liquidez, es decir, si concede mucho crédito, la rentabilidad de la empresa aumentará, pero disminuirá la liquidez, porque el efectivo se encuentra en manos de los clientes y viceversa, al disminuir el crédito, aumenta la liquidez, disminuye las ventas y por consecuencia la utilidad”. **(3:14)**

2.8.2 Políticas de crédito

Las políticas de crédito de una empresa son las que determinan, el otorgamiento del crédito y el monto que podría otorgarse. Las políticas, no son más que, “normas de conducta o de acción, dictadas por la dirección y deben ser observadas por todo el personal de la empresa, deben ser escritas e indicar lo que pueden hacer y lo que no deben hacer”. **(3:14)**

Las políticas referentes a la administración del crédito implican encontrar un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento, entonces, ¿qué principios deben guiar nuestros procedimientos y políticas para el otorgamiento de los créditos?, Para Robert Jonson, existen cinco pasos a seguir **(12:15)**, los cuales son:

- a)** Establecer los términos del crédito, o sea especificar el monto y el plazo del crédito, bajo los cuales se concede.
- b)** Tener una idea concreta de la calidad de los solicitantes que se esté dispuesto a aceptar.
- c)** Investigar a cada solicitante.

- d) Con base en la información de la investigación calcular la probabilidad de que el cliente pague sus cuentas.
- e) Relacionar al grupo de riesgo al cual pertenece el solicitante, con el límite máximo fijado de riesgos que se desea asumir, para decidir si se debe aceptar o rechazar la solicitud.

Ahora bien, después de haber decidido vender al crédito existe el problema en los plazos de pago del cliente, pero el autor Kirman recomienda una selección basada en cinco aspectos **(13:124)**, las cuales son:

- a) El tipo de bien o servicio que la empresa comercialice (industria a la que pertenece). Esto es, si la competencia ha establecido ya plazos y condiciones generalmente aceptados, la empresa debe buscar adaptarse a ellos, o al menos tomarlos como base para guiar sus propias políticas a fin de ser competitiva.
- b) La capacidad de autofinanciamiento que la empresa posea.
- c) Los términos de crédito en sus cuentas por pagar (proveedores), aunque este aspecto es más bien una cuestión de liquidez.
- d) Los plazos de los créditos que la competencia esté otorgando.
- e) Los planes a corto y largo plazo (presupuestos)

2.8.3 Procedimientos en la Selección del cliente

“Una idea clara acerca de la calidad de personas a quienes deseamos otorgar crédito puede obtenerse mediante la aplicación del concepto de las cinco “C” del crédito” **(12:25)**.

Ésta es una de las prácticas empleadas en los Estados Unidos y cada “C” representa un área a considerar para conceder el crédito, siendo estas:

- a) **Carácter:** que podría definirse como solvencia, que es la probabilidad de que el cliente trate de hacer honor a sus obligaciones, su moral.
- b) **Capital de crédito:** que se va a medir por la posición financiera general del cliente, puede ser determinado por uso de razones.
- c) **Capacidad de cancelación:** por parte del cliente, que va a estar determinado por el volumen de los activos de mayor liquidez que él posea.
- d) **Condiciones de crédito:** tiene que ver con el efecto producido en la empresa, las tendencias económicas o acontecimientos especiales que pueda producir que se determine la capacidad de pago del cliente.
- e) **Colateral del crédito:** esta representado por los activos que el cliente puede poner en garantía para darle seguridad al crédito.

El uso de las cinco "C" es una de las formas que orientan a elegir a los posibles candidatos a clientes.

2.8.3.1 Investigación del cliente: La solicitud del crédito

Representa la fuente de información más directa para investigar al posible cliente y le sirve al encargado del área de cuentas por cobrar clientes para recomendar la decisión sobre el otorgamiento del crédito o no. En base a la investigación el encargado del área puede conocer si el cliente pertenece al tipo de personas que desea otorgar crédito, así como el monto y plazo que debe conceder de cobro. Es importante que la solicitud contenga la mayor información necesaria, ya que de ello dependerá que nuestra decisión de financiamiento y la posterior etapa de cobro sean exitosas.

La verdadera investigación del cliente radica en la comprobación de los datos que ha suministrado. Por lo general, muchas empresas se conforman en confirmar las referencias comerciales, personales y laborales que el cliente aporta, pero es importante también hacer averiguaciones sobre aspectos que el cliente pueda ocultar, por ejemplo: indagar en listas negras de los bancos, financieras,

aseguradoras, tarjetas de crédito, etc., para ver si no aparece en ellas. Si es profesional, investigar sus cuotas de colegiación, cuotas de pensión etc., así como también asegurarse de la autenticidad de sus propiedades y lugares de localización u oficina.

Algunos consejos prácticos que son de mucha importancia para el otorgamiento de los créditos, en relación a la investigación:

- a)** Gente extravagante, impulsiva y sin inhibiciones son generalmente más riesgosas para las empresas, mientras que, un poco aburridas y más estables representan un riesgo menor.
- b)** El historial de pago del cliente es esencial cuando esta información existe, en Guatemala ya contamos con empresas que brinda este tipo de servicio.
- c)** El criterio a usar en lo que se refiere a la trayectoria del cliente puede ser; si pudo cumplir con sus compromisos anteriores y el monto de estos era similar o mayor al que esta solicitando, la situación le favorece.
- d)** El empleo o profesión son importante de considerar. Profesionales empleados de grandes empresas representan riesgos menores, mientras que empleados de niveles bajos en empresas no conocidas, así como domésticas o trabajadores por comisión son muy arriesgados. Gente que cambia con frecuencia de empleo, de trabajo temporal o que ocupa puestos con rotación muy alta son menos estables en sus ingresos.
- e)** Inicialmente debe denegarse el crédito cuando el empleo o la ocupación del solicitante no pueda ser verificado.
- f)** La residencia del solicitante es una buena indicación de su estabilidad. El extremo más arriesgado incluye residentes en zonas marginales, pensionistas, huéspedes o personas albergadas en hoteles, solteros fuera de casa o gente que vive en casas de amigos. Personas con casa propia o bastante tiempo alquilando representan un riesgo moderado o bajo. Para la

concesión de crédito fuera de la ciudad, deben tomarse en cuenta los costos de cobranza y la facilidad que se tenga para cobrar y vender.

- g)** El estado civil es también un buen indicador. Gente casada y con hijos mayores o con compromisos económicos familiares tienden a ser mas estables y cumplida que gente divorciada, unida o separada.
- h)** La edad también refleja en alguna medida el riesgo a afrontar personas muy jóvenes o de edad ya avanzada están en desventaja a gente de edad promedio.
- i)** Las referencias y la reputación del solicitante deben también tomarse en cuenta. Un cliente que tiene la aprobación de personas con reputación impecable presenta un mejor prospecto que gente con referencias de personas o negocios desconocidos o de poca integridad.
- j)** El capital del solicitante es bastante importante, pues, una persona que haya podido acumular ciertos bienes, evidencia en algún grado, su responsabilidad y perseverancia en la vida.
- k)** La satisfacción que el cliente obtenga del producto adquirido influye en su determinación de pago. Un producto vencido o de mala calidad, presenta más problemas de cobro que los productos elaborados de calidad. Recordemos que para un cliente insatisfecho, el recurso de venganza es “Ahora no les pago”.

“Una política crediticia adecuada debe designar claramente a la persona que toma la decisión de crédito y aunque esto obviamente depende del tamaño y organización de la empresa, puede hacerse en función de la importancia y la cuantía de los créditos fijando los límites máximos y mínimos para los diferentes niveles jerárquicos de decisión. Los créditos pequeños no necesariamente requieren de un costoso y tardado proceso de autorización, lo mejor es crear los mecanismos que faciliten la transacción a ambas partes”. **(12:45)**

2.9 Aspectos financieros relacionados al crédito

Cada cuenta por cobrar clientes representa, en mayor o menor grado, un problema que resolver y cada una tiene por consiguiente su respectiva solución que puede variar, cuando hay dificultades en la cobranza, desde el olvido definitivo por ser demasiado costoso en tiempo y dinero hacer que el cliente pague, hasta la insistencia continuada de cobro.

La decisión sobre ventas con ingresos a ciertos períodos de tiempo deber ser producto de una evaluación racional acerca de la situación financiera de ambas partes, ya sea la del cliente como la de la empresa misma. Políticas crediticias basadas en este criterio permitirán disminuir el índice de pérdidas por mora. Una evaluación financiera razonable debe considerar la siguiente cuestión: ¿Qué es más importante, menos pérdidas en créditos o mas utilidades netas?, la respuesta a tal interrogante tendría que ser la segunda opción, pero esto influirá a una política crediticia adecuada, ya que originará el ya famoso concepto financiero, el “riesgo”.

“El riesgo en el crédito, es la posibilidad de que una empresa incurra en pérdidas y disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que sus clientes fallen en el cumplimiento oportuno de los términos acordados en los contratos, facturas, documentos o cuentas. Toda cuenta por cobrar cliente está expuesta a este riesgo, en mayor o menor medida”. **(2:26)**

Es importante que la administración adopte una filosofía en gestión de riesgos, tal como lo señala el informe COSO del Comité de Organizaciones Patrocinadoras. (Committee of Sponsoring Organizations), ya que esto apoyará a cualquier área y no es mas que; “El conjunto de creencias y actitudes compartidas que garantizan el modo en que la empresa contempla el riesgo en todas sus actuaciones, ya que ésta queda reflejada prácticamente en todo el quehacer de la dirección al gestionar la empresa y se plasman en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales, escritas y la tomas de decisiones”. **(15:10)**

Uno de los objetivos en la concesión de crédito; es siempre el movimiento hacia una situación más rentable. Aunque, si se pensará que un porcentaje mínimo de perdidas por crédito es el 0%, esto no necesariamente sea cierto, la propia legislación tributaria establece incluso un margen para cubrir tales eventualidades.

En el libro de **Robert Higgins**, estima que el riesgo financiero crediticio estiba en la capacidad y la voluntad de pago del cliente. Según él: “Los riesgos de dar crédito son de dos tipos: (1) La posibilidad de que el cliente sea incobrable y de que vaya a ser moroso, inmovilizando capital en cuentas por cobrar. (2) En el fondo la magnitud de estos riesgos depende de la capacidad económica y la voluntad de pagar de los clientes”. **(9:35)**

Una de las formas de evaluar el riesgo en créditos, es a través de la utilización de razones o indicadores financieros, como son la liquidez, solvencia, y rentabilidad o visualizando dos o más Estados Financieros se puede evaluar su proyección.

La rentabilidad que se espera obtener de una venta al crédito, va a ser la comparación entre la utilidad esperada y la inversión promedio en las cuentas por cobrar clientes, a continuación se presenta la formula:

Utilidad esperada = Ventas * margen de utilidad

$$\text{Inversión promedio de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas * período promedio de cobro}}{360}$$

La rentabilidad se va a determinar por una simple regla de tres, por ejemplo:

Utilidad esperada	_____	X
Inversión promedio cuentas por cobrar	_____	10

Este resultado va a ser siempre y cuando el cliente sea 100% solvente, es decir que el cliente no caiga en insolvencia, para determinar la probabilidad de que un cliente sea solvente, podemos apoyarnos de la formula siguiente:

$$P = \frac{UE - IPC * i}{0.5 [(UE - (IPC * i)] + IPC}$$

P = Probabilidad de que el cliente sea solvente

UE = Utilidad esperada en la ventas

IPC = Inversión promedio cuentas por cobrar

i = Tasa de interés

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

$$\text{Período medio de cobranza} = \frac{360 \text{ ó } 365 \text{ (días)}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Otra de las formas de evaluar a los posibles clientes, es la utilización de un cuadro sencillo en donde se les asigna un valor de ponderación en base al criterio o experiencia de los evaluadores de crédito, por ejemplo:

<u>Indicadores</u>	<u>Peso</u>
Referencias y reputación	0.1
Residencia del cliente	0.2
Garantía	0.3
Capital	0.4

El valor del peso, será en base al criterio del evaluador, no precisamente los valores que se mostraron anteriormente.

Cada elemento se analiza por estimaciones, se le da un grado de aceptación según el criterio, por ejemplo:

Satisfactorio	1.0
Regular	0.7
No satisfactorio	0.4
Inexistente o desconocido	0.0

Ejemplo:

Si pondremos como límite de aceptación, que es de 70, un cliente presenta una solicitud de crédito y la persona encargada evalúa de la forma siguiente:

Cuadro de evaluación del crédito

ELEMENTOS	PESO	1	0.7	0.4	0	EFICIENCIA
Referencia y reputación	0.1		x			0.07
Residencia del cliente	0.2	x				0.20
Garantía	0.3			x		0.12
Capital del cliente	0.4	x				0.40
SUMA						0.79

El evaluador determina el grado de satisfacción de cada elemento y el valor de cada uno, lo multiplicará por su peso y obtendrá un valor parcial. Al momento de sumar estos elementos, el resultado final fue de 0.79 que es igual al 79% y que es mayor a 70 señalado como límite o por política, por lo tanto esta solicitud se aceptará. El ejemplo expuesto da una idea muy aproximada acerca del comportamiento de los clientes.

2.10 Procedimiento de cobranza de cuentas por cobrar clientes

2.10.1 ¿Que es cobranza?

“Proceso mediante el cual se recupera la inversión hecha en un crédito, basada en el derecho a recibir el pago por parte del acreedor y la obligación de pagar por parte del deudor”. **(14:2)**

El monto de las cuentas por cobrar clientes así como la antigüedad de las mismas, va a depender de las políticas de cobro establecidas por la empresa. “La política de cobro no es más que los diferentes procedimientos que el área utilice para agilizar el período de cobro estipulado en el contrato, así como disminuir el período de morosidad y las pérdidas por incobrables. De allí la importancia de establecer buenos y efectivos procedimientos”. **(14:5)**

Cuando un cliente ha superado el período de cobro, debe llamar la atención, tanto para el encargado del área, como para la Auditoría Interna y deberán actuar de forma inmediata utilizando todas las herramientas con que se cuenta (recordatorio, llamadas telefónicas, envíos de estados de cuenta, etc.), para no incurrir en cuentas incobrables.

2.10.2 Motivación en el cobro

Esto no es más que buscar una serie de estímulos, tanto para el personal del área como para el cliente, para que estos realicen a tiempo sus pagos.

Para que el cliente este motivado y colabore a pagar oportunamente, se le puede otorgar los siguientes estímulos.

- a) Descuentos por pronto pago.
- b) Ofertas
- c) Aumento en el límite de crédito
- d) Cuotas de pagos más bajas
- e) Consideraciones especiales
- f) Otros

También es importante contar con indicadores de eficiencia en la cobranza, tales como:

- a) Productividad: Por el número de contactos
- b) Efectividad: Por el monto de lo cobrado
- c) Calidad: De la gestión y el trato recibido por el cliente

2.10.3 Habilidades de negociación en el cobro

Según el autor Ontiveros, nos dice; “que la negociación es un proceso de comunicación en el que ambas partes utilizan este medio para lograr un acuerdo, desafortunadamente en el entorno de la cobranza, el proceso a menudo se distorsiona y se convierte en una abierta confrontación entre dos partes, la que ataca y la que defiende, esto lejos de generar resultados, fricciona la relación con

los clientes y lleva a los ejecutivos de cobro a incurrir en recursos como la manipulación y la amenaza”. **(14:9)**

Según el autor, señala que, el proceso de cobranza debe ser; claro y calmado, para ello señala algunas técnicas de cobro:

- a) Asertividad:** implica, no amenazar y no manipular, sencillamente explicar los beneficios o las consecuencias reales.
- b) Información:** que el cliente no se quede con duda, utilizando palabras como: ganancia, oportunidad, beneficio, acuerdo, ventaja, resultado, solución.
- c) Protocolo:** que el cobro sea de manera formal y personalizada.
- d) Comunicación efectiva:** no caer en objeciones, es decir: no contradecir al cliente, obtener más información, resaltar los beneficios, mantener la negociación hacia delante. No proponer primero a menos que sea necesario.

Entonces, las bases de la negociación de la cobranza son:

- a) Comunicación**
- b) Manejo de emociones**
- c) Técnicas para negociar**

2.10.4 Procedimientos de cobro

El procedimiento del cobro, es una de las muchas actividades que la empresa realiza y poder determinar su eficiencia. Siendo estas:

Estado de cuenta:

Representa el esfuerzo del cobro más generalizado, ya que a través de ella se solicita a los clientes el abono correspondiente a la liquidación de la cuenta. Este documento debe enviarse mensualmente a los clientes.

Cartas de cobro:

Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de la factura, normalmente la empresa envía una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación. Si la cuenta no se cobra después del envío de la carta, se envía una segunda carta más perentoria. Las cartas de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.

Envío de cobrador:

El encargado de cobros, instruirá a los cobradores para efectuar una visita personal y poder llegar a un acuerdo y determinar la razón por la que el cliente no ha efectuado sus respectivos pagos.

Utilización de agencias de cobros:

Se recurre a esta instancia cuando se determina que la cuenta es de dudosa recuperación. Las desventajas de esta opción es que los honorarios son demasiados altos; en el medio la empresa regularmente recibe menos del 50% del saldo de dicha cuenta, por lo que no se considera recomendable.

Procedimiento judicial:

Este es un procedimiento más estricto, en muchos casos es un recurso eficiente por lo drástico que es, pero conlleva desventajas tales como los gastos por honorarios e inversión de tiempo por parte del personal en arreglos y seguimiento a los procesos. Este procedimiento se utiliza con aquellas cuentas en las cuales se han agotado todos los procedimientos indicados, con anterioridad.

2.11 Procedimientos para acreditar una cuenta por cobrar

Se refieren a las principales consideraciones de control:

- **Cobranza:**

La cobranza que se recibe de los clientes sirve para liquidar una cuenta por cobrar previamente generada. Las cuentas de control (cuentas de mayor) reciben las concentraciones para efectuar los correspondientes registros sumariados. Aquí es necesario tener un adecuado control sobre los ingresos

a caja, en el que se debe contemplar también las rebajas y descuentos otorgados.

- **Devolución de productos:**

Cuando los productos vendidos son devueltos por diversas razones, se tiene que revertir la operación original de venta. El segundo, consiste en que se haga la recepción física de la mercancía. Finalmente, es menester asegurarse que el importe a acreditar sea por una cantidad correcta, éstos tres pasos cuando están adecuadamente documentados proveen las bases para acreditar una devolución de mercancía.

- **Ajustes y Descuentos:**

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 productos o por ajustes ocasionados por deficiencias en los productos. Son respaldados y autorizados por funcionario ejecutivo dentro de los límites de autoridad.

- **Cancelación de Cuentas Malas:**

En toda empresa es normal que existan clientes que fallen en el cumplimiento de sus obligaciones, aunque se aplique todo esfuerzo de cobro puede haber situaciones de quiebra, desaparición del deudor, u otras causas que no dejan más alternativas 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. También son autorizados por un funcionario de alto nivel de la empresa y se mantendrá un control sobre esas cuentas canceladas para evitar que éstas sean cobradas y no reportarlas a la empresa, o bien estar atentos a cualquier probabilidad de recuperación.

2.12 Aspectos legales relacionados con los créditos

En esta parte hablaré de algunas implicaciones legales relacionadas con el otorgamiento de los créditos, principalmente aquellas que se refieren a la documentación adecuada para un cobro efectivo posterior.

Uno de los más graves problemas que se presentan cuando va a emprenderse un cobro por la vía legal, es precisamente la falta de documentación conveniente para poder hacerlo. La mayoría de clientes morosos, y muchos clientes mal intencionados, aprovechan esta debilidad para no pagar.

El documento crediticio ampara la existencia de la deuda y por ello es indispensable que se conozca la legislación, para determinar que documentos se adaptan mejor a la clase de venta que se realice. El Código de Comercio en su artículo 385 define al documento de crédito de la forma siguiente: “Son títulos de crédito los documentos que incorporan un derecho literal y autónomo, cuyo ejercicio o transferencia es imposible independientemente del título”, de ahí, la importancia de la existencia de un documento que respalde el compromiso de pago para que el empresario pueda ejercer su derecho de cobro. Los requisitos legales que deben llenar los documentos de crédito, según el artículo 386 del Código de Comercio, son:

- a)** El nombre del título de que se trate.
- b)** La fecha y lugar de creación.
- c)** Los derechos que el título incorpora.
- d)** El lugar y la fecha de cumplimiento o ejercicio de tales derechos.
- e)** La firma de quién lo crea. En los títulos en serie, podrán estamparse firmas por cualquier sistema controlado y deberán llevar por lo menos una firma autógrafa.

Entre los documentos reconocidos por la legislación guatemalteca y contenidos en el Código de Comercio del Congreso de la República de Guatemala, podemos mencionar lo siguiente:

- Letra de cambio
- Pagaré
- Cheque
- Factura cambiaria
- Vale
- Certificado fiduciario
- Acción cambiaria

Cada uno de ellos tiene diferentes usos y difieren en su contenido aunque desempeñan más o menos la misma finalidad, aplicándose según la naturaleza y convenios de las transacciones comerciales.

Muchos empresarios creen erróneamente que con sólo obligar al cliente a firmar uno de estos documentos lo están haciendo cumplir con el pago y de hecho no es así, ya que no existe ningún caso de prisión por deuda, además el embargo judicial queda muy reducido en relación al número de bienes. Tomando en cuenta estos aspectos, es lógico suponer que, la persona deudora no siente temor por el factor punible de la mora y no paga.

Por lo anterior el empresario debe cuidar las facultades que la ley le otorga como acreedor y asegurarse que existan las garantías adecuadas para ejercer su derecho de cobro. Una cuestión muy importante de tener en cuenta es la legítima propiedad de los bienes embargables que el deudor presenta, según otros autores enseñan que el moroso suele tener la propiedad de sus bienes a nombre de terceros (familiares, amigos, novia etc.) y el embargo judicial no surte efecto en tal caso.

Los documentos crediticios son por lo tanto, un medio para exigir el cumplimiento de una obligación por la vía legal y no es ninguna garantía que el cliente vaya a pagar. Con esto concluyo dicho capítulo, resaltando la importancia en el uso y manejo adecuado de los documentos crediticios, ya que son un medio para lograr el cobro de una cuenta morosa por la vía judicial.

CAPÍTULO III

LA AUDITORÍA INTERNA

3.1 Generalidades

La necesidad de la Auditoría Interna se pone de manifiesto en una empresa a medida que ésta aumenta en volumen, extensión geográfica y complejidad y hace imposible el control directo de las operaciones, es así como nace, la Auditoría Interna.

En los inicios, la función primordial de auditoría interna era el de evaluar la información financiera y contable de las empresas. Con el paso del tiempo el trabajo de auditoría interna diversificó sus servicios para abarcar evaluaciones de diferente tipo, entre ellos, el operacional.

En Guatemala, la Auditoría interna, surge como una necesidad de las administraciones en los años 30 para evaluar el trabajo de los tenedores de libros y se enfocó a revisar los libros y registros de contabilidad. La auditoría interna ha tenido su auge en los últimos años, por lo que los propietarios o accionistas han tenido la necesidad de contratar los servicios profesionales del Contador Público y Auditor, para que sea el encargado de evaluar constantemente en forma objetiva el control interno y la aplicación de éste en las distintas unidades operativas en las empresas.

3.1.1 Definición

“Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”. **(11:16)**

También se dice que, es la denominación de una serie de procesos y técnicas, por medio de las cuales se proporciona una seguridad de primer orden a la Alta Administración, respecto de:

- a) Si los controles establecidos por la Administración se mantienen adecuadas y efectivas.
- b) Si los registros e informes financieros, reflejan las operaciones reales y oportunas.
- c) Si éstos se están llevando en base a los planes, políticas o procedimientos previamente establecidos.

3.1.2 Propósitos de la auditoría interna

- a) Ayuda a la empresa a lograr sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de la Administración, el Control y los procesos.
- b) Desarrolla una actividad objetiva, de certidumbre y consultoría para agregar valor y mejorar los servicios de la empresa.
- c) Asistir a los miembros de la Administración a desempeñar sus responsabilidades, proporcionándoles análisis, apreciaciones, recomendaciones y asesoría.

“La Auditoría Interna debe estar enfocada en evaluar y mejorar constantemente los sistemas de control interno de la organización, así como en identificar las áreas de riesgo que afectan a la misma”. **(7:2)**

3.2 Importancia de la Auditoría Interna

La importancia de la auditoría interna es evaluar de forma permanente el funcionamiento de los controles internos establecidos por la administración y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de gobierno en el cumplimiento de los objetivos siguientes:

- Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización.
- Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización.
- Comunicar la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización, y
- Coordinar las actividades y la información de comunicación entre la Administración, los auditores internos y externos, y la dirección.

La actividad de auditoría interna debe evaluar el diseño, implantación y eficacia de los objetivos, programas y actividades de la organización relacionados con la ética.

3.3 Alcance de la Auditoría Interna

El departamento de auditoría interna es parte integral de la organización y funciona de acuerdo a las políticas establecidas tanto por la administración de la empresa, como por su junta directiva. “El alcance de la auditoría interna debe abarcar el examen y evaluación de lo adecuado y efectivo del sistema de control interno de la organización y de la calidad en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas”. **(10:9)**

3.4 Independencia en el ejercicio de la Auditoría Interna

Los auditores internos deben ser independientes en las actividades que auditan, son independientes cuando llevan a cabo su trabajo con libertad y objetividad. “Los auditores internos deben tener una actitud imparcial y neutral, y evitar cualquier conflicto de intereses”. **(11:4)**

3.5 El departamento de la Auditoría Interna

El ejecutivo de auditoría debe gestionar eficazmente la actividad de auditoría interna para asegurar que añade valor a la organización, para ello, la actividad de auditoría interna debe estar libre de injerencias al determinar el alcance de auditoría interna, al desempeñar su trabajo y al comunicar sus resultados.

3.5.1 Equipo de Auditoría Interna

Los auditores internos diseñan, aplica procedimientos y pruebas de control, en los distintos departamentos, procesos financieros y operacionales de la empresa, para obtener evidencia suficiente, pertinente, competente y útil, con el objetivo de incrementar los beneficios de la organización. Por lo que las características que deben reunir los integrantes del equipo de auditoría interna deben ser idóneas al trabajo a realizar.

3.6 Marco de Referencia para la Práctica de Auditoría Interna

El marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna, son las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, emitida por el Instituto de Auditores Internos (IIA). “La norma es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos, ya que los trabajos que lleva a cabo auditoría interna son realizados en ambientes legales y culturales diversos, dentro de organizaciones que varían según sus propósitos, tamaño y estructura, y por personas dentro o fuera de la organización”. **(11:1)**

Los auditores internos que utilicen estas Normas junto con normas emitidas por otros organismos de regulación, podrán mencionar el uso de las otras normas en sus comunicados de auditoría, cuando sea apropiado.

El propósito de las Normas es:

1. Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como este debería ser.
2. Proporcionar un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido.
3. Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna.
4. Fomentar la mejora de los procesos y operaciones de la organización.

Las Normas son requisitos enfocados a principios, de cumplimiento obligatorio, que consisten en:

- Declaraciones de requisitos básicos para el ejercicio de la auditoría interna y para evaluar la eficacia de su desempeño, de aplicación internacional a nivel de las personas y a nivel de las organizaciones.
- Interpretaciones que aclaran términos o conceptos dentro de las Declaraciones.

Su estructura esta formada por las Normas sobre Atributos, las Normas sobre Desempeño y las Normas de Implantación. Las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño se aplican a todos los servicios de auditoría interna. Las Normas de Implantación amplían las Normas sobre Atributos y Desempeño, proporcionando los requisitos aplicables a las actividades de aseguramiento (A) y consultoría (C).

El cumplimiento de la norma es esencial para que los auditores internos puedan a su vez cumplir con sus responsabilidades. Siendo las siguientes:

Normas sobre atributos

Estas normas tratan sobre las características de las organizaciones y las personas que prestan sus servicios de auditoría interna; siendo las siguientes:

- 1000 Propósito, autoridad y responsabilidad
- 1100 Independencia y objetividad
- 1200 Aptitud y cuidado profesional
- 1300 Programa de aseguramiento y mejora de la calidad

Normas sobre desempeño

Estas normas describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios; siendo las siguientes:

- 2000 Administración de la actividad de auditoría interna
- 2100 Naturaleza del trabajo
- 2200 Planificación del trabajo
- 2300 Desempeño del trabajo

2400 Comunicación de resultados

2500 Seguimiento del progreso

2600 Decisión de aceptación de los riesgos por la dirección

3.7 Revisión de las operaciones en base a los ciclos de transacción

Este enfoque se relaciona con la auditoría de los controles de las transacciones económicas que originan los estados financieros, con énfasis en el control interno. “El enfoque para efectuar la auditoría mediante una revisión más analítica y profunda del control interno, requiere que se agrupen en forma ordenada las transacciones en cada negocio”. **(8:3)**

Aunque las empresas tienen diferentes clases de transacciones según sus características, pero pueden organizarse de acuerdo con el desarrollo normal de las mismas y presentarse en los siguientes ciclos típicos aplicables en general a la mayoría de las empresas:

Ciclo de tesorería. Comprende el manejo de los fondos de la empresa; comienza con el reconocimiento de los ingresos, incluye la distribución del efectivo en las operaciones corrientes y otros usos y termina con el retorno de éste a los inversionistas y acreedores.

Ciclo de egresos - compras. Se refiere a la adquisición de activos de capital, mano de obra, servicios y materiales a cambio de efectivo.

Ciclo de nómina o personal. Se relaciona con las erogaciones y transacciones de los recursos humanos.

Ciclo de conversión. Consiste en la transformación de los activos adquiridos en bienes y servicios para la venta.

Ciclo de ingresos. Se refiere a la venta de bienes y servicios a terceros a cambio de dinero.

Ciclo de información financiera. Comprende la preparación de estados financieros que resumen el resultado de las actividades del negocio a una fecha o por un período determinado. Hay un alto grado de interdependencia entre estos ciclos, aunque la incidencia de uno en otro dependa del tipo de compañía o industria. En cada ciclo se utilizan ciertos asientos contables, documentos y archivos.

El análisis de los ciclos para la evaluación del control interno que se incluye a continuación es un resumen extraído referente a las Cuentas por Cobrar Clientes, objeto de estudio y únicamente se presenta el ciclo de ingresos.

3.7.1 Ciclo de ingresos

“El ciclo de ingresos de una empresa, incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para cambiar por efectivo, con los clientes, sus productos o servicios. Estas funciones incluyen la toma de pedidos de los clientes, el embarque de los productos terminados, el uso por los clientes de los servicios que presta la empresa, mantener y cobrar las cuentas por cobrar a clientes y recibir de éstos el efectivo. En virtud de que el ciclo de ingresos es el ciclo en que el control físico y el derecho de propiedad sobre los recursos que venden, la determinación del costo de ventas es una función contable que puede identificarse con el ciclo de ingresos”. **(8:10)**

Las funciones típicas, asientos contables comunes, formas y documentos importantes, etc., del ciclo de ingresos que se describen más adelante, son aquéllas que podrían considerarse como típicas de este ciclo. Sin embargo, debe tomarse en cuenta que las mismas deberán servir tan sólo como una guía general que oriente a todo auditor cuando lleve a cabo la revisión del control interno, ya que la identificación y determinación de estas funciones, asientos contables comunes, formas y documentos importantes, etc., se deberá efectuar para cada caso en particular.

3.7.2 Funciones típicas

Las funciones del ciclo de ingresos podrían ser:

- a) Otorgamiento de crédito.
- b) Toma de pedidos.
- c) Entrega o embarque de mercancía y/o prestación del servicio.
- d) Facturación.
- e) contabilización de comisiones.
- f) Contabilización de garantías.
- g) Cuentas por cobrar.
- h) Cobranza.
- i) Ingreso del efectivo.
- j) Ajuste a facturas y/o notas de crédito.
- k) Determinación del costo de ventas.

3.7.3 Asientos contables comunes

Dentro del ciclo de ingresos podríamos distinguir los siguientes asientos contables comunes:

- a) Ventas
- b) Costo de ventas
- c) Ingresos de caja
- d) Devoluciones y rebajas sobre ventas
- e) Descuentos por pronto pago
- f) Provisiones para cuentas de cobro dudoso
- g) Cancelaciones y recuperaciones de cuentas incobrables
- h) Gastos de comisiones
- i) Creación de pasivos por el impuesto a las ventas
- j) Provisiones para gastos de garantía

3.7.4 Formas y documentos importantes

Ejemplos de formas y documentos importantes del ciclo de ingresos podrían ser:

- a) Pedidos de clientes.
- b) Ordenes de venta y embarque.

- c) Conocimientos de embarque.
- d) Facturas de venta.
- e) Notas de crédito - por devoluciones y rebajas sobre ventas.
- f) Avisos de remesas de clientes.
- g) Formas especiales para llevar a cabo ajustes a cuentas de clientes.

3.7.5 Bases usuales de datos

Están representadas por archivos, catálogos, listas, auxiliares, etc., que contienen aquella información necesaria para poder procesar las transacciones dentro de un ciclo o bien información que se produce como resultado del proceso de las transacciones. Estas bases de datos de acuerdo con el uso que se les da, se pueden clasificar como sigue:

Bases de referencia. Representadas por información que se utiliza para el proceso de las transacciones.

Bases dinámicas. Representadas por información resultante del proceso de las transacciones y que como tal se está modificando constantemente.

Las bases usuales de datos para el ciclo de ingresos podrían ser las siguientes:

Bases de referencia

- a) Listas y/o archivos maestros de clientes y de crédito.
- b) Catálogos de productos y listados o archivos de precios.

Bases dinámicas

- a) Archivos de órdenes de clientes pendientes de surtir.
- b) Auxiliares de clientes.
- c) Estadísticas de ventas.
- d) Diarios de ventas.

3.7.6 Enlaces con otros ciclos

Dentro del ciclo de ingresos podríamos distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- a) Ingresos de caja que se enlazan con el ciclo de tesorería.
- b) Embarques de productos que se enlazan con el ciclo de producción.
- c) Concentraciones de actividades (pólizas de registro contable) que se enlazan con el ciclo de informe financiero.

Para efectos del ciclo de ingresos existen objetivos específicos de control interno, los cuales han sido clasificados en cuatro clases como sigue:

- a) De autorización.
- b) De procesamiento y clasificación de transacciones
- c) De verificación y evaluación.
- d) De salvaguarda física.

3.8 Aspectos de control interno en el área de cuentas por cobrar clientes

- a) Los créditos a clientes deben ser autorizados una vez que hayan cumplido con los requisitos básicos que establece la empresa para el otorgamiento de los créditos.
- b) Separación de labores de las personas que operan los registros auxiliares, de quienes reciben los cobros o boletas de depósitos y los que realizan las ventas.
- c) Él encargado de créditos, debe realizar periódicamente en conjunto con él Gerente Financiero y con la ayuda de Auditoría Interna, un análisis de antigüedad de saldos, para determinar que partidas no han sido pagadas en diversos períodos de tiempo y así coordinar su recuperación.
- d) Debe realizarse diariamente por parte del encargado de créditos arqueos de recibos de caja a cobradores.
- e) Él encargado de Créditos deberá supervisar diariamente los cobros realizados por los cobradores y que los cobros sean efectivamente

liquidados en caja, así también, que se hayan realizado correctamente el acreditamiento de los abonos a las cuentas de los clientes.

- f)** Establecimiento de límites de crédito y designación de encargados autorizados para otorgarlos. También para el otorgamiento de descuentos o rebajas en las ventas.
- g)** Autorización especial para la cancelación de cuentas incobrables, ya que ésta afecta contablemente y fiscalmente.
- h)** Conexión y actualización periódica de los registros auxiliares con el mayor.
- i)** Envíos mensuales de estados de cuenta y solicitud de confirmación de adeudo.
- j)** Investigación periódica de los saldos rojos, por Auditoría Interna.
- k)** Arqueos periódicos de facturas, documentos, contraseñas de clientes.
- l)** El mantenimiento de la cuenta auxiliar y mayor de clientes: Es importante que los registros contables mantengan un rubro específico y cada cuenta corriente se vaya actualizando en línea, conforme se emiten nuevas facturas y se registran los cobros realizados.
- m)** Cobranza: al realizar la recuperación, el encargado de créditos, debe preparar un resumen diario de los ingresos recibidos y los trasladará a contabilidad para que sirva de base en el registro de las cuentas o conciliación. Debe conservar una copia de los recibos emitidos que soportan los abonos aplicados en el mayor individual de cada cliente.
- n)** Control interno de los documentos que garantizan las cuentas por cobrar: Es responsabilidad del encargado de créditos controlar y resguardar los documentos que garantizan las cuentas por cobrar. Es importante abrir un

expediente para cada cliente, identificando el expediente con el número de cuenta, nombre del cliente, zona de cobro, tipo y plazo del crédito.

La documentación mínima que contendrá el expediente será:

- Solicitud de crédito
 - Fotocopia de cedula de vecindad o DPI
 - Fotocopia del Título de propiedad
 - Comprobante de ingresos
 - Reporte de Investigación
 - Estado de cuenta
- o) Auditoria de las cuentas por cobrar clientes: el Auditor Interno conjuntamente con su equipo, verificarán los correos de los estados de cuentas enviados a los clientes o estados de cuentas preimpresas y efectuar las confirmaciones de saldos personalmente, es necesario dar prioridades a las que presentan atrasos en sus cuentas.
- p) El despacho de la mercadería: la persona encargada de despacho de los productos, lo hará después de haber recibido la instrucción apropiada, que generalmente será la factura aprobada por el encargado de Créditos.

Los controles internos para las áreas específicas, son de importancia para brindar mayor seguridad a los accionistas de las grandes empresas y corporaciones, y alcanzar mayor exactitud y transparencia en la información financiera, tal como lo señala el informe COSO. Al hablar de COSO, se debe enmarcar en ocho componentes, porque son el objeto del mismo y estos surgen como respuesta a una necesidad de fortalecimiento del control interno, para fortalecerlo y documentarlo según la sección 404 de la ley Sarbanes Oxley de los Estados Unidos.

Las siglas COSO, son cuatro letras que en inglés significan COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, y en español Comité de Organizaciones Patrocinadoras.

El sistema COSO fue creado en los Estados Unidos de América, en el año 1992 y es el resultado de cinco años de trabajo realizados por Treadway Commission y National Commission on fraudulent financial reporting.

“El fin que persigue el sistema COSO, es la forma de documentar todo el sistema de control interno de las compañías, mediante la evaluación de cada proceso de control hasta satisfacerse” **(17:2)**, por medio de los siguientes objetivos generales:

- Eficacia y eficiencia,
- Confiabilidad de la información financiera,
- Cumplimiento de la ley

Es importante mencionar en aspectos generales, el contenido que trata cada componente, ya que el tema que se esta desarrollando vincula a los componentes del informe COSO y orienta a alcanzar los objetivos de la entidad, que se pueden clasificar en cuatro categorías:

- **Estrategia:** Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo
- **Operaciones:** Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos
- **Información:** Objetivos de fiabilidad de la información suministrada
- **Cumplimiento:** Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables

Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión, dichos componentes, son:

- Ambiente interno
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos

- Evaluación de riesgos
- Respuesta a los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Los ocho componentes no funcionan de modo idéntico en todas las entidades. Su aplicación en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), por ejemplo, puede ser menos formal y estructurada. Sin embargo, estas entidades podrían poseer una gestión eficaz de riesgos corporativos, siempre que cada componente esté presente y funcione adecuadamente.

Los componentes y factores se presentan en mayor o menor grado en cualquier área, proceso o división de toda organización y se reconoce que los componentes con mayor influencia e importancia son los dos primeros: el Ambiente de Control y la Evaluación de Riesgos.

3.9 Proceso de la Auditoría Interna

La mayoría de los autores coinciden, que el proceso de la auditoría se realiza en tres etapas:

3.9.1 Etapa de Planificación

En el cual:

- Se acuerdan los términos del trabajo.
- Se actualiza la información básica.
- Se diseña un programa de auditoría a la medida después de identificar los objetivos específicos de auditoría y los riesgos de cada componente significativo.
- Se planea el manejo y la administración del trabajo.
- Se prepara el legajo acumulativo de planificación a fin de documentar el proceso planificado.

3.9.2 Etapa de ejecución:

En la que:

- Conocimiento de los sistemas contables y procedimientos de control interno.
- Se llevan a cabo pruebas de auditoría y otros procedimientos de auditoría.
- Se prepara un legajo corriente a fin de documentar las pruebas.

3.9.3 Etapa de finalización:

En la que:

- Se revisan los papeles de trabajo
- Se revisan los estados financieros o rubro auditado
- Se considera si han sido alcanzados los objetivos de la auditoría
- Se prepara el borrador del informe o memorando
- Se discute con la administración el borrador del informe
- Se prepara el legajo resumen de auditoría con el objeto de resumir la información clave que surge del examen y de las decisiones importantes.

3.10 Procedimientos y técnicas de auditoría

3.10.1 Procedimientos

- Actos que han de realizarse en el curso del examen.
- Sirven para probar la exactitud de las cuentas y de los EFS.
- Indican el curso de acción que pueden seguirse para determinar la validez de la normas.

3.10.2 Técnicas de Auditoría

Métodos que se utilizan para obtener material de evidencia, estrictamente relacionados con los procedimientos en cada auditoría. Las técnicas comúnmente usadas, son las siguientes.

- Observación

- Inspección
- Confirmación
- Comparación
- Análisis
- Cálculo
- Averiguación
- P.E.D. (Procesamiento Electrónico de Datos)

3.10.3 Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo constituyen una compilación de la evidencia obtenida por el auditor y cumple los siguientes objetivos fundamentales:

- Facilita la preparación del informe
- Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones contenidas en el informe.
- Promover un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicados.
- Servir de guía en revisiones subsecuentes
- Cumplir con las disposiciones legales.

3.11 Procedimientos de Auditoría Interna en la revisión de los créditos:

Objetivos de revisión:

- a) Existencia física. Es decir la materialidad del documento que ampare el derecho de cobro.
- b) Autenticidad del derecho de cobro. Que el adeudo es un derecho real a favor de la empresa.
- c) Valuación y probabilidad de cobro. Determinar que las cifras que se muestran como cuentas por cobrar clientes, además de representar un derecho real son recuperables en ese importe.

- d) Limitaciones del derecho de cobro. Definir la existencia de algún compromiso por el cual la empresa no pueda exigir ampliamente el cobro del derecho que representan.
- e) Presentación adecuada de los Estados Financieros. Examinar si las cuentas por cobrar clientes están correctamente clasificadas en atención al origen (clientes, funcionarios y empleados, etc.) y en atención a los plazos de cobros.

Confirmación de adeudo.

Es conocida como la circularización, consiste en enviar una carta al cliente donde se le pide que conteste si esta de acuerdo o no con el importe que aparece a su cargo.

Clases de confirmación

Positiva: cuando el cliente debe contestar ratificando por escrito, el cliente siempre contesta este o no de acuerdo.

Negativa: cuando se le pide que conteste sólo cuando no esta de acuerdo.

Cobros posteriores

Consiste en verificar los pagos o entregas parciales a las cuentas por cobrar, efectuados por los clientes en los días inmediatos siguientes a la fecha de cierre. El hecho de que una persona pague una deuda es prueba de que la reconoce, es decir, de que la cuenta por cobrar es real.

Arqueo de documentos

Se utiliza para verificar la autenticidad del derecho de cobro a favor de la empresa, estos documentos motivo de arqueo, son:

- a) Facturas
- b) Contraseñas de cobro
- c) Recibos de caja

- d) Notas de crédito y débito
- e) Entre otros

Análisis de saldos

Es el estudio de los movimientos de las cuentas para determinar la corrección de las operaciones asentadas en ella. Se aplica el análisis de saldos importantes para fortalecer los procedimientos anteriores.

Conexión contra otras cuentas

Este análisis es importante, porque se aprecia los efectos de la partida, es decir, que todos los cargos a clientes en un período determinado correspondan a las ventas registradas en ese mismo período, o que todos los créditos correspondan a ingresos, esto es bien importante para efectos de pago de impuestos.

Estudio de la recuperabilidad

Esta acción la realiza Auditoría Interna y se lleva a cabo lo siguiente:

- a) Comentando a la Gerencia General, las posibilidades de cobro de los adeudos mas importantes o los más antiguos.
- b) Analizando la correspondencia en los expedientes de los clientes.
- c) Investigar nuevas formas de cobro.
- d) Cuantificar de forma fiable los montos que presentan riesgo.

Ahora bien, con los resultados de la investigación se puede establecer de forma fiable, el importe de la estimación para cuentas incobrables, si es suficiente o no.

Análisis de la estimación para cuentas incobrables

La recuperabilidad, es un factor que define la razonabilidad de las cuentas por cobrar clientes, pero debe hacerse un estudio a fondo de los movimientos contables que haya presentado durante el año, en los cargos por cancelación de cuentas incobrables. Los créditos por nuevas estimaciones.

3.12 Comunicación de resultados

Los auditores internos deben comunicar los resultados del trabajo. Las comunicaciones deben incluir los objetivos y alcance del trabajo así como las conclusiones correspondientes, las recomendaciones, y los planes de acción. La comunicación final de los resultados del trabajo debe incluir, si corresponde, la opinión general y/o las conclusiones del auditor interno.

“Las comunicaciones deben ser precisas, objetivas, claras, concisas, constructivas, completas y oportunas”. **(11:13)**

Lo expuesto anteriormente, son las funciones básicas de la Auditoría Interna en cualquier empresa o negocio, principalmente las funciones específicas en el Área de Cuentas por cobrar Clientes.

CAPÍTULO IV

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

En el presente capítulo se explicará de manera detallada la elaboración y aplicación por parte de Auditoría Interna, el manual de políticas y procedimientos en el Área de Cuentas por Cobrar Clientes, su importancia y estructura, previo a su elaboración e implementación.

Se considera de gran importancia el saber realizar un manual, pero sobre todo el aplicarlo y utilizarlo, pues de cierta forma ahorra trabajo a los involucrados y hace que la empresa cuente con una mayor estructura.

4.1 Definición de Política

No son más que; “normas de conducta o de acción, dictadas por la dirección y deben ser observadas por todo el personal de la empresa, deben ser por escritas e indicar lo que pueden hacer y lo que no deben hacer”. **(3:14)**

4.2 Definición de procedimientos

“No es más que, la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, de dos o más de ellas”. **(21:1)**

4.3 Definición de Manual

“Documento que incluye las intenciones o acciones de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias y para cada unidad operativa específica”. **(20:1)**

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

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

“En él, se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita la evaluación del control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente”. **(21:1)**

4.4 Objetivos del Manual

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

En lo que se refiere a los objetivos de los procedimientos de operación en el área de Cuentas por Cobrar Clientes, encontramos los siguientes:

- a) Permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- b)** Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- c)** Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad.
- d)** Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

4.5 Importancia del Manual

“Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar como puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la administración. Ayuda también a que, los encargados o Jefes de área no repitan la misma información o instrucciones a su personal”. **(20:1)**

4.5.1 Ventajas de los manuales

- a)** Las políticas escritas requieren que los Jefes de área piensen a través de su curso de acción y predeterminen que acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.
- b)** Proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales requieren la atención de la Alta Administración.
- c)** Se proporciona un marco de acción dentro del cual el Jefe de área pueda operar libremente.
- d)** Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados o involucrados en la operación.

- e) Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- f) El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en los puestos a nuevos empleados.

4.6 Tipos de Manuales

Manuales Generales

“Abarcan a toda la administración, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales como tipo fijo, las cuales en forma unilateral las establece cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional”.

(20:2)

Manuales específicos

“Se ocupan de una función operacional, un departamento o área en particular”.

(20:2)

Contenido del Manual

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

- a) Logotipo de la organización.
- b) Nombre o razón social de la empresa.
- c) Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- d) Lugar y fecha de elaboración.
- e) Índice
- f) Introducción
- g) Objetivos del Manual
- h) Alcance
- i) Como usar el manual
- j) Declaraciones de Políticas y procedimientos

- k) Revisiones y recomendaciones
- l) Diagrama de flujo
- m) apéndice

Índice

El índice es una lista de aportaciones en el manual. Es decir es un esquema al que se le pueden añadir números o letras del alfabeto como referencia.

Introducción

En este apartado, se debe incluir una breve introducción del manual de políticas y procedimientos. Tiene como propósito explicar al usuario lo que contiene el documento.

Objetivos

Es el fin que se pretende alcanzar con la elaboración del manual, mismo que deberá ser claro, conciso y directo.

Alcance

Debe enfocarse a una explicación breve sobre lo que abarca el manual de políticas y procedimientos, sobre el área de Cuentas por Cobrar Clientes.

Cómo usar el Manual

Indica al usuario todo cuanto tiene que conocer para utilizar el manual.

Declaraciones de Políticas

En este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa las políticas por cada una de las unidades administrativas de que se trate.

Revisiones y actualizaciones

Indica con quién debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al manual de políticas y procedimientos. Los cambios se harán por las decisiones de la Alta Administración sugeridas por la Auditoría Interna, previo a las revisiones y evaluaciones practicadas.

Diagramas de flujo

“Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados”. **(21:2)**

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

Para lograr lo anterior a continuación se mencionan algunos aspectos que Auditoría Interna debe de cuidar:

- a)** Que se incluyan los controles básicos que proporcionen información, que debe estar contenida y constantemente actualizada en un archivo manual o computarizado, con el diseño de los formatos donde se incluya la información y los parámetros para medir su suficiencia y oportunidad.
- b)** Que se incluyan los controles básicos que propicien la eficiencia en las operaciones, que incluyan la referencia a la utilización de técnicas avanzadas para el manejo de las operaciones y de la adecuada coordinación entre ellas.
- c)** Que se incluyan los controles básicos que impliquen la protección de los activos de la empresa. además se deberá distinguir si implica o no una duplicidad de trabajo y una inversión de recursos y tiempo excesivos.

4.6.1 Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos

Esfera de acción que cubren los procedimientos, tales como:

Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases

Políticas o normas de operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- a) Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que éste no incurra en fallas.
- b) Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.

Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles Administrativos superiores.

Procedimiento (descripción de las operaciones)

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una

unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.

Formulario de impresos

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado tal como se presenta en el siguiente ejemplo:

Ejemplo instructivo de llenado de formularios impresos

<p>PEDIDO</p> <p>Fecha: _____ (1)</p> <p>Descripción del Artículo: _____ (2)</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Cantidad: _____ (3)</p> <p>_____ (4)</p> <p>_____</p> <p>autorizó</p>	<p>INSTRUCTIVO DE LLENADO</p> <p><u>PEDIDO</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;"><u>CONCEPTO</u></th> <th style="text-align: center;"><u>DESCRIPCIÓN</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">(1)</td> <td>Anotar: Día, mes y año de elaboración</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">(2)</td> <td>Señalar el nombre y presentación del artículo solicitado</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">(3)</td> <td>Especificar el número solicitado</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">(4)</td> <td>Indicar nombre de la persona que autoriza</td> </tr> </tbody> </table>	<u>CONCEPTO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	(1)	Anotar: Día, mes y año de elaboración	(2)	Señalar el nombre y presentación del artículo solicitado	(3)	Especificar el número solicitado	(4)	Indicar nombre de la persona que autoriza
<u>CONCEPTO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>										
(1)	Anotar: Día, mes y año de elaboración										
(2)	Señalar el nombre y presentación del artículo solicitado										
(3)	Especificar el número solicitado										
(4)	Indicar nombre de la persona que autoriza										

Glosario de términos

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales políticas y procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

Desarrollo de políticas

Para llevar a cabo la declaración de políticas se sugiere el siguiente método:

- a) Formular una lista de políticas, por función operacional, aplicable al área específica que se trate. (Área de Cuentas por Cobrar Clientes.)
- b) Discutir la lista de políticas con los responsables de cada función operacional para:
 - Determinar una lista de las políticas que realmente se requieren definir.
 - Precisar los límites a que llegarán las políticas.
 - Determinar una prioridad de políticas para ser desarrolladas.
 - Presentar un borrador de las políticas y discutir las con los responsables del departamento y/o áreas para su aceptación o modificación respectiva.
 - Aprobación de las políticas por la Alta Administración.
 - Integrar las políticas al manual conforme éstas vayan siendo aprobadas.

4.7 Preparación del manual

“El paso inicial para preparar un Manual de políticas y procedimientos, es determinar lo que se desea lograr”. **(20:3)**

“Una vez determinados los objetivos, habrá que ponerlos por escrito; cada tipo de manual tiene sus razones de ser, Además todos los manuales administrativos tienen un propósito en común: Obtener mejores resultados”. **(20:3)**

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

4.7.1 Preparación de un borrador del manual.

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

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

4.7.2 Elaboración del manual

“Para la elaboración del manual es muy importante uniformar criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantengan un sentido de continuidad y de unidad y a la vez entendible por los usuarios”. **(20:3)**

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

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

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

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

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

4.7.3 Autorización del manual

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

- a) Por la alta Administración, para darle la formalidad y el apoyo necesario.
- b) Del responsable de la unidad administrativa que intervino, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido, que para este caso será el área de Cuentas por Cobrar Clientes.
- c) De la unidad responsable de la elaboración del manual, que es; la Auditoría Interna, para otras empresas que no cuenten con Auditoría Interna será el grupo de técnicos en su caso.
- d) Del consultor externo en su caso, o alguna firma en particular.

4.7.4 Distribución y control del manual

“La distribución del manual de políticas y procedimientos, es un aspecto delicado, especialmente en empresas grandes. Conviene aclarar que un manual no debe ser distribuido íntegramente a todos los miembros del área o departamento”. **(20:4)**, En particular, basta que el personal subalterno reciba únicamente las instrucciones sobre las políticas que debe observar. Sólo los administradores, los ejecutivos y los jefes de área o departamento, pueden recibir las ediciones completas.

Hoja de aprobación

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

4.8 Revisiones y actualizaciones

La necesidad de revisar y actualizar el manual de políticas y procedimientos, surge al modificarse las tareas de las áreas administrativas. En ese sentido, las áreas o departamentos administrativos estarán obligadas a mantenerlos actualizados,

conforme a las bases y los lineamientos vigentes, para lo cual, los Jefes encargados de las mismas deberán informar oportunamente al área donde corresponda, sobre todo cambio que se origine y que se tenga que registrar en el mismo.

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

4.9 Implantación del manual

“La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y nivelar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales”. **(21:9)**

4.9.1 Métodos de implantación

La selección del método para implantar el manual administrativo está estrechadamente relacionada con elementos de estructura, tales como:

- a) Tipo de manual
- b) Cobertura
- c) Recursos asignados
- d) Nivel técnico del personal
- e) Clima organizacional
- f) Entorno

En función de estas variables, las alternativas para implantarlos, son:

- a) **Método instantáneo.** “Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales de políticas y procedimientos en la mayoría de los casos proviene de los más altos niveles de la estructura de una

organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria”.
(21:9)

b) Método del proyecto piloto. Esta forma de implantación implica aplicar el contenido del manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera.

c) Método de implantación en paralelo. “Cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implican el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea este método que implica la operación simultánea, por un período determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como las que se van a implantar”. **(21:9)**

d) Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas. “Este método, es de gran utilidad para implantar manuales que implican modificaciones sustanciales a la operativa normal, consiste en seleccionar parte de su contenido o de áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado”.
(21:10)

Con esto concluyo el referido capítulo, ya que la elaboración e implementación de un manual al Área de Cuentas por Cobrar, fortalecerá las actividades, la oportunidad y suficiencia de la información, dentro de una dinámica de mejora continua.

CAPÍTULO V

CAUSAS QUE PROVOCAN QUE LOS ESTADOS FINANCIEROS PRESENTEN INFORMACIÓN ERRÓNEA EN EL SALDO DE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES.

Los errores en los reportes de crédito y el efecto en los Estados Financieros, son comunes en las empresas, donde no cuentan con políticas y procedimientos definidos. Uno de los problemas puede ser fomentado por los mismos gerentes de ventas, cuando su bonificación anual depende de las utilidades mensuales o anuales. Entonces entre más ventas, más utilidad contable, aunque no se puedan cobrar después las ventas otorgadas al crédito.

Es un asunto de vital importancia, estimular las ventas a gerentes y vendedores, pero las ventas de recuperación efectiva, porque el área de ventas ignora el concepto, de que una venta no es venta hasta que es cobrada y que sólo piensan en la comisión y no en el beneficio de la empresa.

5.1 Errores en el manejo de créditos.

Si un informe de crédito contiene errores, con frecuencia se debe a que está incompleto o tiene información de otra persona o cruce de datos, La Auditoría Interna deberá analizar estos errores y darles seguimiento para tener una información confiable, ya que de momento la información que proporciona el Área de Cuentas por Cobrar, siempre contiene errores y deficiencias, y todo se debe a procedimientos mal definidos. En los reportes a nivel de sistema los errores siempre suelen suceder, cuando:

- a)** La persona solicitó crédito usando nombres distintos (por ejemplo: María Espinosa, cuando el nombre completo es; María Ortiz de Espinosa).
- b)** Alguien cometió un error administrativo al leer o ingresar el nombre al sistema o la dirección de una solicitud llenada a mano.

- c) La persona como cliente proporcionó un número de NIT incorrecto, o el personal del Área de Cuentas por Cobrar no escribió correctamente el número.
- d) Los cobros con tarjeta de crédito han sido asignados por error a otra cuenta.
- e) Cantidades incorrectas transcritas por el personal administrativo del área, son ejemplos de errores humanos que se cometen cuando se introduce información en su reporte de crédito o cuenta corriente. Por ejemplo, a veces por ingresar un valor de Q.100.00 el personal administrativo ingresa Q1000.00 o viceversa, por lo que crea un conflicto tanto para la cuenta corriente de nuestros clientes, como en los Estados Financieros.
- f) Cobros realizados, no son abonados a la cuenta corriente de los clientes.
- g) Abonos aplicados y/o rebajados a otros clientes.

5.2 Errores típicos en un reporte de crédito

Mezcla de nombres. La información de alguien que posee un nombre similar a otro – sea o no su pariente – se intercambia con la información del primero, en un reporte de crédito.

Información del ex-cónyuge. Cuentas conjuntas pueden permanecer en un reporte de crédito por siete años máximos, incluso después de un divorcio. Pero incluso las cuentas de cónyuges que las tenían separadas, continúan apareciendo en el reporte de crédito del otro cónyuge.

Información obsoleta. La mayor parte de información debería ser eliminada de su reporte de crédito si ya no tiene movimiento, es decir, dejar sólo los clientes activos e eliminar aquellas que ya fueron cerradas o canceladas. Las cuentas que ya no presentan movimiento, serán almacenadas para futuras consultas.

Cuentas corrientes que ya han sido liquidadas y siguen apareciendo como activas. Los rumores cuentan que a un cliente no le interesa si la cuenta ha sido cerrada, lo que significa que el acreedor la cerró contra su voluntad o que el reporte indique que la cuenta fue “cerrada por el consumidor”, lo que claramente indica que usted la cerró voluntariamente. Por qué no hacerlo a lo seguro. Asegúrese de que todas las cuentas que usted mismo cerró, aparezcan como tales en su reporte.

Errores de transcripción. Números de identificación transcritos erróneamente, nombres mal deletreados, cantidades incorrectas, son ejemplos de errores humanos que se cometen cuando se introduce información en el sistema.

5.3 Deficiencias de control interno que podría darse en las cuentas por cobrar clientes.

- a) No contar con una adecuada segregación de funciones del personal.
- b) Otorgar créditos a clientes sin cumplir con políticas y procedimientos.
- c) No hay una conciliación periódica de registros auxiliares con las cuentas de control de mayor general.
- d) No contar con procedimientos efectivos de cobro.
- e) No contar con un lugar seguro y adecuado para la salvaguarda de los documentos que garantizan las cuentas por cobrar.
- f) No realizar periódicamente arqueos de recibos a cobradores.
- g) No llevar control de la correlatividad de los pedidos y facturas emitidas.
- h) No existe un funcionario directamente responsable de autorizar los descuentos otorgados, cancelación de las cuentas malas, notas de crédito, etc.

- i) Cartera vencida sin probabilidades de cobro, y sin aplicar el procedimiento contable de incobrables.
- j) Otorgamiento de créditos de alto riesgo.

Lo anterior, son factores que podrían causar errores en los Estados Financieros de cualquier empresa, es por eso que las empresas diseñen de manera efectiva sus políticas y procedimientos para cada área operativa y no caer por problemas de negocio en marca, ya que son riesgos que la mayoría de las empresas no están dispuestas aceptar.

Es así como finalizo este último capítulo, recalcando la importancia para las empresas y para los responsables de cada área administrativa, contar con un Manual de Políticas y Procedimientos, que guíe los pasos en las operaciones y que garantice resultados concretos, reduciendo así las deficiencias en las operaciones.

CAPÍTULO VI

LA AUDITORÍA INTERNA EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES DE UNA EMPRESA QUE ELABORA Y COMERCIALIZA PRODUCTOS DERIVADOS DE HARINAS (CASO PRÁCTICO)

Para efectos ilustrativos y con el objetivo de presentar como propuesta, un Manual de políticas y procedimientos en el Área de Cuentas por Cobrar clientes, en una empresa que elabora y comercializa productos derivados de harinas, se tomará como ejemplo la experiencia obtenida en el diagnóstico realizado y auditoría a la referida área. La información se obtuvo a través de diferentes técnicas y procedimientos de Auditoría, tales como: Cuestionarios, análisis, entrevistas y Observación Directa aplicada. Dicha labor fue realizada en la empresa denominada La Panificadora, S.A. ubicada en la avenida Petapa zona 12 de la ciudad capital de Guatemala.

La Panificadora S.A. empresa que nació desde 1,985, actualmente cuenta con 23 tiendas de las cuales 10 incluyen un menú de café y restaurante, está constituida como Sociedad Anónima bajo las obligaciones tributarias vigentes, se encuentra en el régimen optativo de la Ley del ISR, Decreto 26-92 bajo el artículo 72.

Actualmente la empresa La Panificadora, S.A. presenta deficiencias y errores en sus operaciones de crédito; tanto en el otorgamiento, manejo y recuperabilidad de los cobros y éstos han tenido efecto de importancia relativa sobre los Estados Financieros.

Por lo anterior, la Alta Administración ha tomado la decisión, a través de su Gerencia General, de nombrar al equipo de Auditoría Interna, para que realice un diagnóstico y conocer los factores que provocaron las deficiencias y errores en las operaciones y procedimientos de créditos, así mismo, se realizará una

auditoría al rubro de clientes para la depuración de las cifras y representación real en los Estados Financieros.

La Panificadora, S.A.



MEMORANDO GERENCIAL

DE: Ing. Jorge Arturo López / Gerente General
PARA: Marcos Antonio González / Encargado de Cuentas por cobrar
ASUITO: Importancia alta
FECHA: 04 de enero de 2010

Por medio de la presente me dirijo a su persona para informarle, que debido a las debilidades y errores que presenta las operaciones de la cartera de clientes y que han afectado de forma significativa los Estados Financieros y por ende las decisiones de la Alta Administración, se ha tomado la decisión de asignar al Área de Auditoría Interna, para que realice un diagnóstico en los próximos diez días del mes en curso, para conocer de forma detallada la situación actual de la cartera. Así mismo, se realizará una auditoría para la corrección de los saldos. Por lo que le agradecería la cooperación de sus subordinados, como de su persona, para la ejecución satisfactoria de tal actividad.

Así mismo, en base a los resultados del diagnóstico y de auditoría, se tomarán las medidas necesarias al caso, cómo la corrección y fortalecimiento de las operaciones de crédito, mediante la creación de políticas y procedimientos adecuadamente definidas.

Atentamente,

Ing. Jorge Arturo López
Gerente General
La Panificadora, S.A.

LA PANIFICADORA, S.A.

DIAGNÓSTICO AL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES

Diagnóstico presentado al Gerente General de la empresa La Panificadora, S.A. Ing. Jorge Arturo López, sobre la situación actual del Área de Cuentas por Cobrar Clientes, realizado por el equipo de Auditoría Interna, por el período comprendido de enero a diciembre de 2009.

6. DIAGNÓSTICO

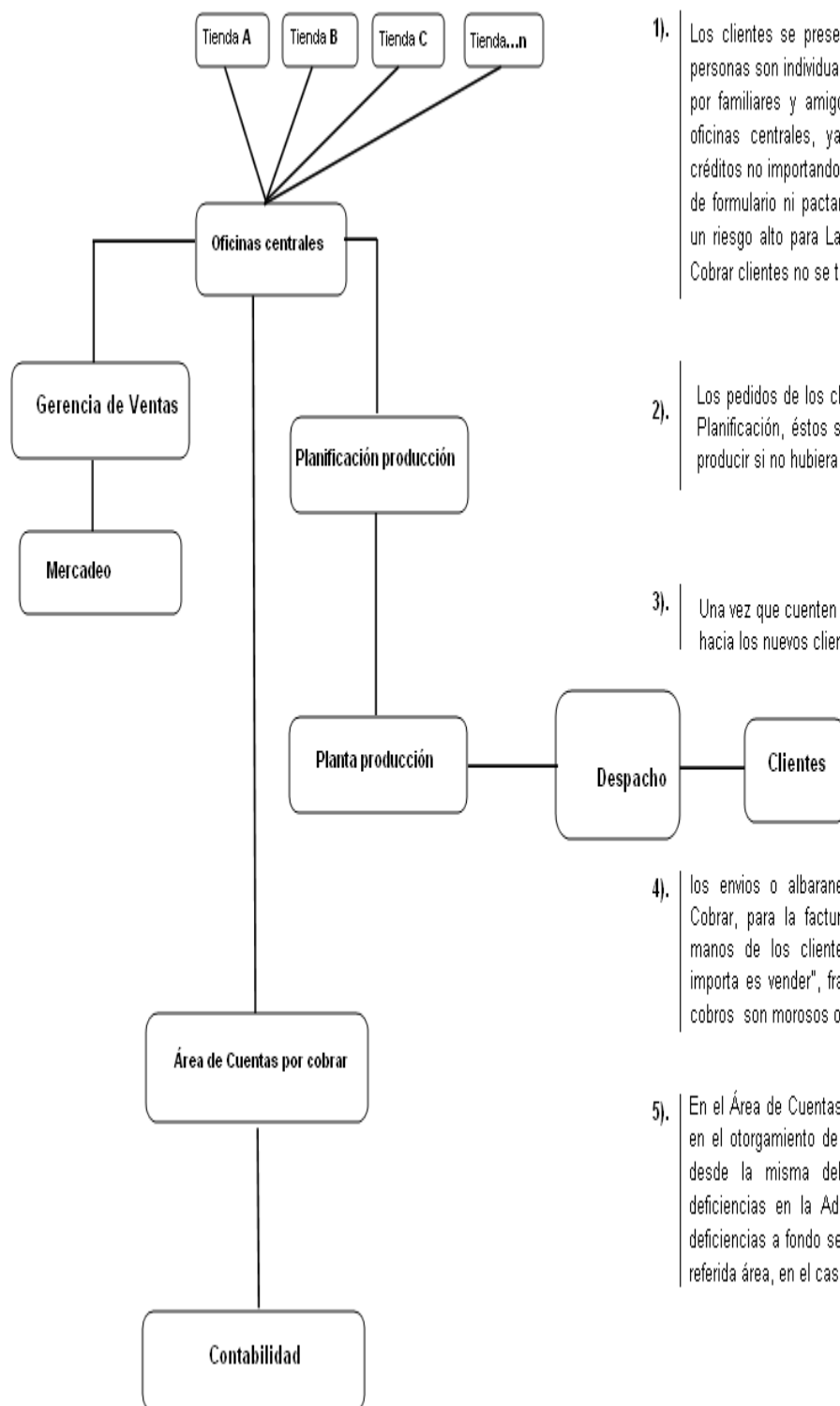
6.1 Situación actual del Área de Cuentas por Cobrar Clientes

Los resultados obtenidos en el diagnóstico, muestran que en el Área de Cuentas por Cobrar Clientes no existen políticas y procedimientos específicos, para la adecuada administración y control de los créditos.

Toda empresa industrial (Panificadora) que vende productos en el mercado, ya sea doméstico o internacional, deberá contar con políticas y procedimientos de créditos. Si bien los controles internos en un proceso como ventas y cuentas por cobrar, normalmente debieran de existir. La elaboración de una sólida política de crédito y de procedimiento, ayudaría a cualquier usuario a entender mejor como trabajan, cómo recaudan y que problemas podrían existir que les impida disponer de un mejor flujo de efectivo.

Derivado del análisis, se detectaron diversas deficiencias y errores en las operaciones de créditos, las cuales se detallarán en este diagnóstico.

A continuación se describe de forma gráfica, la situación actual en que la Empresa La Panificadora, S.A. concede créditos a sus clientes. La situación demuestra los factores deficientes que serán corregidos mediante propuesta y/o la introducción de un Manual de Políticas y Procedimientos.



1). Los clientes se presenta a las diferentes tiendas solicitando crédito, dichas personas son individuales o empresa. Muchas de estas personas son referidos por familiares y amigos, o por conexión de algunos Gerentes de tiendas u oficinas centrales, ya que la Gerencia de Ventas también ha concedido créditos no importando las cuentas morosas. Los clientes no llenan ningún tipo de formulario ni pactan condiciones de pago. Dicho procedimiento representa un riesgo alto para La Panificadora, S.A. porque en el área de Cuentas por Cobrar clientes no se tiene conocimiento por los nuevos créditos otorgados.

2). Los pedidos de los clientes son recepcionados de una vez en el área de Planificación, éstos solicitan los productos a producción o los mandan a producir si no hubiera en existencias.

3). Una vez que cuenten con los productos, éstos son despachados hacia los nuevos clientes.

4). los envíos o albaranes, son enviados al área de Cuentas por Cobrar, para la facturación, cuando los productos ya están en manos de los clientes. Gerencia de Ventas comenta; "lo que importa es vender", frase que deberá ser cuantificada cuando los cobros son morosos o incobrables.

5). En el Área de Cuentas por Cobrar, se presenta otro problema; Deficiencias en el otorgamiento de los créditos, ya que dicha área no ha exigido que desde la misma deben otorgarse los créditos previo a evaluación, deficiencias en la Administración de los créditos y en los cobros. Las deficiencias a fondo se presentarán mediante un diagnóstico realizado a la referida área, en el caso práctico.

6.1.1 Área de Cuentas por Cobrar Clientes

Dada la importancia de las ventas al crédito en relación a las cifras de los Estados Financieros, se analizó la cartera el día 5 de enero de 2010, del período de enero a diciembre de 2009, el monto de la cartera representa el 29% del total del activo en el Balance General, según el cuadro número 1.



CUADRO No. 1
LA PANIFICADORA, S.A.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009
REVISIÓN ANALÍTICA

(Expresado en quetzales)

ACTIVO NO CORRIENTE	2009	%	PASIVO NO CORRIENTE	2009	%
Propiedad Planta y Equipo	1,715,000.00	17	Documentos por Pagar Largo Plazo	500,000.00	5
Gastos Pagados por Anticipado	550,000.00	5	Préstamos a Largo Plazo	800,000.00	8
Otros activos	865,000.00	8			
Sub-total	3,130,000.00		Sub-total	1,300,000.00	
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	1,225,000.00	12	Cuentas por Pagar	355,000.00	3
Cuentas por Cobrar	3,000,000.00	29	Proveedores	325,000.00	3
Inversiones	1,400,000.00	14	Provisión para cuentas incobrables	75,000.00	1
Inventarios	1,500,000.00	15	Sub-total	755,000.00	
			PATRIMONIO Y CAPITAL		
Sub-total	7,125,000.00		Patrimonio	8,200,000.00	80
TOTAL ACTIVO	10,255,000.00	100	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	10,255,000.00	100

6.2 Deficiencias observadas

Las deficiencias detectadas serán mostradas en tres puntos específicos, ya que éstos han debilitado el control interno y el buen funcionamiento de las cuentas por cobrar y por ende han afectado los Estados Financieros en el saldo de clientes, siendo estas:

En el otorgamiento de los créditos:

Situación actual:

- a) Se detectó, que no existe Formulario formal de solicitud o contrato de crédito, con información general de los clientes, aprobado por algún

funcionario responsable, donde se indiquen los límites de créditos, las garantías, las condiciones de pago o descuentos. Se desconoce a los clientes, ya que estos son referidos por familiares y amigos dentro de La Panificadora, S.A.

- b)** Dentro de los expedientes no se localizó ninguna confirmación de referencias comerciales con empresas o personas individuales, antes de la aprobación de los créditos. Los créditos representan un alto riesgo, ya que no se conoce de otras fuentes la reputación o referencias de nuestros clientes.
- c)** Se observaron varios expedientes con información incompleta. Los expedientes no cuentan con copias de documentos de identificación y documentos legales, como se dijo anteriormente; los créditos se otorgan por ser clientes frecuentes o referidos por familiares o amigos e incluso por los mismos propietarios del negocio.
- d)** Nuestro análisis y observación a los casos de otorgamiento de los créditos, muestra que sólo un 31% de los clientes llenaron un formulario sencillo e informal, que no llena las expectativas en un otorgamiento y autorización de crédito.
- e)** Los procedimientos y políticas en la concesión de los créditos, no están previamente definidas y es alarmante la situación actual de la cartera de créditos, ya que los saldos por cada cliente, son montos que ponen en peligro el capital de La Panificadora. S.A.

El siguiente cuadro, muestra el contenido de cada expediente, como la deficiencia que existe ante la falta de documentación que debiera de exigirse al momento del otorgamiento de los créditos.



CUADRO No. 2
LA PANIFICADORA, S.A.
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES
CÉDULA ANALÍTICA ARQUEO DE EXPEDIENTES DE LA CARTERA DE CLIENTES
AL 10 DE ENERO DE 2010

No.	CUENTA	CLIENTE	MONTO DEL CRÉDITO A LA FECHA	MESES DE ATRASO	EXPEDIENTE O FILE	SOLICITUD DE CRÉDITO	INVESTIGACIÓN	TÍTULO O GARANTÍA	CONSTANCIAS DE INGRESOS O EF ANALIZADOS	FOTOCOPIA DE CÉDULA O PAT. COMERCIO	FACTURA ORIGINAL	AUTORIZACION DEL CRÉDITO POR EJECUTIVO O PERSONALES	REFERENCIA COMERCIALES	REPORTE ANTICUACIÓN DE SALDOS	COPIA ESTADOS DE CTA ENVIADOS	CONTRATO FIRMANDO	OBSERVACIONES
1	12002	ABC SCHULZ, S.A.	Q. 200,000.00	5	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
2	12316	HOTEL ESCALON, S.A.	Q. 140,448.00	11	✓	X	X	X	X	X	✓	X	X	X	X	X	Referido por el Gerente de ventas
3	16878	ACOUSTIC S.A.	Q. 60,950.00	4	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
4	12586	HACIENDA NIEVA, S.A.	Q. 263,009.75	11	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	X	X	Referido por el Gerente de ventas
5	5512	PORTAL DEL ANSEL, S.A.	Q. 17,400.00	5	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	X	X	Referido por el Gerente de ventas
6	59336	ADALBERTO DE LA PEÑA	Q. 75,500.00	8	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	X	X	Referido por Cte. De producción
7	71381	ADRIAN SOBERANIS	Q. 44,210.00	4	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	X	X	Amigos de los propietarios
8	8752	ADMINISTRADORA ROME S.A.	Q. 36,817.25	6	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	X	X	Familiares de los propietarios
9	68710	ADMINISTRACION HOTELERA ALCA S.A.	Q. 150,000.00	13	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	X	X	Amigo de los propietarios
10	22586	ADUNAI ROSALES	Q. 250,000.00	14	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	X	X	Amigos de los propietarios
11	34678	AEROCULUB DE GUATEMALA	Q. 120,500.00	12	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	X	X	
12	89739	AMBASSADOR, S.A.	Q. 130,000.00	9	✓	✓	✓	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	Referido por el Gerente de operaciones
13	59731	AGRICOM, S.A.	Q. 90,500.00	6	✓	✓	✓	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
14	68644	AGROPECUARIA SAN JERONIMO	Q. 57,930.00	5	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
15	5521	ALFA MOON S.A.	Q. 150,000.00	13	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
16	8973	ALMACEN DANIEL	Q. 75,160.00	8	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
17	6538	ALMELSA, S.A.	Q. 56,050.00	7	✓	✓	✓	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
18	8773	ALPRISA	Q. 170,500.00	13	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
19	8837	ALTURSA GUATEMALA S.A.	Q. 200,175.00	15	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
20	9727	SOLEDAD PROTECTORA DEL NIÑO	Q. 185,298.00	5	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
21	5987	JUIN JOSE MONTIÑAN	Q. 50,087.50	7	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
22	5738	LOS PANCHOS S.A.	Q. 57,930.00	6	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
23	3657	HOTEL QUINTA ESTACION S.A.	Q. 32,362.50	8	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
24	8837	COMIDA RAPIDA S.A.	Q. 55,260.00	8	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
25	5383	SANDRA ZULLY DE MONTERROSO	Q. 12,465.00	5	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
26	6879	RESTAURANTE LA FONDA	Q. 168,648.00	18	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
TOTAL MONTO DE LA CARTERA			Q. 2,880,000.00														
																31%	

Conclusión:

En la autorización de los créditos no existe documento formal por parte de las Gerencias, los créditos fueron referidos por familiares y amigos de cierta gerencias incluso por los mismos propietarios. Los expedientes fueron arqueados en la presencia del Jefe de Créditos y devueltos a nuestra entera satisfacción, firmando la presente cédula. **HC 2**

Sr. Marcos Antonio González
Jefe de Cuentas por Cobrar

Ernesto Macario López
Auditor Auxiliar

- ✓ = Atributo cumplido
- X = Atributo no cumplido

En las cuentas por cobrar clientes:

Situación actual

- a)** El sistema de control de créditos, es un módulo que posee todas las herramientas necesarias para control eficaz y calidad de los reportes, pero no es utilizada y aprovechada al máximo por los operadores del área, ya que no llevan un eficiente control en los créditos otorgados, cobros realizados y saldo de los clientes. El mal manejo de los créditos no permite realizar un análisis de antigüedad de saldos ante la falta de actualización de las cuentas en el sistema.

- b)** En la entrevista realizada, él encargado de los créditos comentó que nunca se ha efectuado arqueos de documentos, mucho menos un corte de formas. Los cobradores poseen sus talonarios de recibos de caja que son emitidas a nuestros clientes al momento del cobro, el correlativo de dichos documentos, no se controlan.

- c)** No se aplican la técnica de la circularización de los saldos, las cuentas de nuestros clientes no se encuentran actualizadas en un 11% de los cobros realizados.

- d)** Las investigaciones muestran que los estados de cuenta no son enviadas mensualmente, únicamente a ciertos clientes con direcciones más cercanas a la empresa. Algunos estados de cuentas son enviadas por correos electrónicos, pero no se confirman de recibido con las personas o empresas. Según comentarios de los involucrados, existen clientes que han solicitado el monto de sus saldos vía telefónica, pero los saldos proporcionados tienden a error por la falta de aplicación de los abonos, notas de débito y/o crédito en el sistema. Se comprobó que los estados de cuenta no son no enviadas mensualmente, ya que dentro de las gavetas de los cobradores fueron encontrados varios estados de cuentas de meses

anteriores y todo se debe a la falta de coordinación del encargado de las cuentas por cobrar.

El sistema de créditos, muestra un correlativo interno de los recibos de cajas y son los mismos correlativos de los talonarios manuales, el resultado extraído, es el siguiente:

Auditoria Interna



CUADRO No. 3
LA PANIFICADORA, S.A.
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES
ANÁLISIS DE RECIBOS DE CAJA, EMITIDOS DURANTE EL AÑO 2009

AÑO 2009	NUMEROS DE EMISIÓN		Observaciones
	Del	Al	
Enero	RC-3497 ✓	RC-3544 ✓	El último recibo emitido en el año 2008 fuè; RC-3496.
Febrero	RC-3545	RC-3564	
Marzo	RC-3565	RC-3580	Durante el mes de marzo, los recibos emitidos no han sido aplicados en el sistema, ni abonados a las cuentas de los diferentes clientes, la sumatoria según de los recibos ascienden a Q.96,150.00
Abril	RC-3581	RC-3620	
Mayo	RC-3621	RC-3666	
Junio	RC-3667	RC-3811	En el mes de junio, los recibos números 3670,3671,3672, 3677, 3678, 3679 y 3801, no han sido aplicado en el sistema, ni rebajados a las cuentas de los clientes, dichos recibos suman Q.60,150.00
Julio	RC-3812	RC-4120	En el presente mes los recibos números; 3840, 3841, 3845, 3866 y 3898 no estan operados en el sistema, ni abonados a las respectivas cuentas de los clientes, ascienden a Q. 40,140.00
Agosto	RC-4121	RC-4321	El rango de recibos del 4135 al 4155 no fueron aplicados en el sistema ni aparecen abonados a los distintos clientes. Los recibos suman Q. 112,145.50
Septiembre	RC-4321	RC-4406	
Octubre	RC-4407	RC-4503	El recibo número 4479 no ha sido aplicado ni rebajado a la cuenta del cliente ALPRISA, por un valor de Q. 7145.00
Noviembre	RC-4504	RC-5580	
Diciembre	RC-5581	RC-5688	
Enero '2010	RC-5689	RC-5691	El último recibo arqueado al día 8 de enero de 2010 fue la RC-5691
Enero '2010	RC-5692		Pendiente de emisión

Nota:

El sistema del módulo de clientes, despliega un reporte del correlativo de los recibos y son varias las que aún no han sido aplicadas, ya que aparecen abiertas y a la fecha del diagnóstico aún no han sido cerradas en un 11%.

En el mes febrero y agosto hizo falta el recibo RC-3556 y RC-4220 pero según nos indican los cobradores, éstas por descuido, se mojaron y no fuè posible recuperarlos pero estaban en blanco sin emitirse.

(f)

Ernesto Macario López

Auditor

En la administración de las cuentas por cobrar clientes:

Situación actual

- a)** Nuestra investigación revela, que no existe reporte de antigüedad de saldos, esto dificulta cualquier tipo de análisis y toma de decisiones que la Alta Administración quiera efectuar. Se cuenta con una cartera de clientes, pero se desconoce el comportamiento de los créditos y días de vencimiento de los documentos en materia de estadísticas.

- b)** Según se observa en el cuadro número cuatro (4), los montos por cobrar son altos, y no existe política que promuevan la pronta recuperación de la cartera, tales como: descuentos por pronto pago, cobro de intereses por mora, etc. Los clientes no tienen un límite de crédito, los documentos (facturas) cuentan con varios días de vencimiento y a los clientes aún se les despacha productos en nuestras tiendas y/o planta, no importando que tengan varios documentos pendientes de cancelar.

- c)** La recuperación de la cartera no se efectúa dentro de los plazos mínimos. Existen clientes con varios meses de atrasos en sus pagos. El encargado de créditos y su equipo de trabajo, no realizan una labor efectiva de cobranza.

- d)** Falta de políticas en el tratamiento contable de las cuentas incobrables, según el Impuesto Sobre la Renta.

- e)** No existe ningún tipo de manual, que guíe las operaciones de los créditos. Y los responsables la falta de capacitación o actualización, han descuidado la administración y control de los créditos.

Dadas las deficiencias anteriores, se presenta un reporte de antigüedad de saldos. Según análisis, éstos han sobrepasado los límites de crédito y el vencimiento de algunos documentos (facturas) sobrepasan los doce meses.



CUADRO No. 4
LA PANIFICADORA, S.A.
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES
ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

Ho.	CLIENTES	SALDOS	NO VENCIDO	[-----SALDOS VENCIDOS-----]					
				01 a 30 Dias	31 a 60 Dias	61 a 90 Dias	91 a 120 Dias	Más de 120 Dias	
1	ABC SCHULE, S.A.	200,000.00	75,000.00	42,000.00	29,550.00	28,000.00	25,000.00	450.00	
2	HOTEL ESCALON, S.A.	149,448.00	3,300.00	12,124.00	8,898.00	8,899.00	21,357.00	94,870.00	B-11 6/13
3	ACOUSTIC S.A.	60,950.00	35,120.00	16,890.00	6,260.00	2,330.00	350.00	-	
4	HACIENDA VIEJA, S.A.	263,008.75	870.00	1,392.00	2,610.00	3,132.00	3,654.00	251,350.75	B-11 7/13
5	PORTAL DEL ANGEL, S.A.	17,400.00	5,000.00	1,500.00	3,000.00	2,900.00	1,400.00	3,600.00	
6	ADALBERTO DE LA PEÑA	75,500.00	18,750.00	8,750.00	11,325.00	13,590.00	15,855.00	7,230.00	
7	ADRIAN SOBERANIS	44,210.00	14,250.00	3,536.80	6,631.50	7,957.80	9,284.10	2,549.80	
8	ADMINISTRADORA ROME S.A.	36,617.25	12,820.00	2,929.38	5,492.59	6,591.11	7,689.62	1,094.55	
9	ADMINISTRACION HOTELERA ALCA S.A.	150,000.00	7,500.00	12,000.00	22,500.00	15,687.00	31,500.00	60,813.00	B-11 8/13
10	ADUNAI ROSALES	250,000.00	-	-	-	-	-	250,000.00	B-11 9/13
11	AERoclUB DE GUATEMALA	120,500.00	55,320.00	19,640.00	18,075.00	14,570.00	8,950.00	3,945.00	
12	AMBASSADOR, S.A.	130,000.00	60,850.00	10,400.00	19,500.00	16,500.00	12,890.00	9,860.00	
13	AGRICOM, S.A.	90,500.00	38,650.00	17,514.00	13,575.00	11,870.00	8,765.00	126.00	
14	AGROPECUARIA SAN JERONIMO	57,930.00	35,000.00	15,500.00	2,500.00	1,850.00	1,750.00	1,330.00	
15	ALFA MODA S.A.	150,000.00	7,500.00	12,000.00	22,500.00	27,000.00	31,500.00	49,500.00	B-11 10/13
16	ALMACEN DANIEL	75,160.00	3,758.00	6,012.80	11,274.00	13,528.80	15,783.60	24,802.80	
17	ALMELSA, S.A.	56,050.00	2,802.50	4,484.00	8,407.50	10,089.00	11,770.50	18,496.50	
18	ALPRISA	170,500.00	8,525.00	13,640.00	25,575.00	30,690.00	35,805.00	56,265.00	B-11 11/13
19	ALTURISA GUATEMALA S.A.	200,175.00	10,008.75	16,014.00	30,026.25	36,031.50	42,036.75	66,057.75	B-11 12/13
20	SOCIEDAD PROTECTORA DEL NIÑO	185,298.00	52,350.00	28,940.00	27,794.70	33,353.64	38,912.58	3,947.08	
21	JUAN JOSE MONTANA	50,087.50	35,780.00	11,250.00	850.00	970.00	567.50	670.00	
22	LOS PANCHOS S.A.	57,930.00	18,450.00	4,634.40	8,689.50	10,427.40	12,165.30	3,563.40	
23	HOTEL QUINTA ESTACION S.A.	32,362.50	20,150.00	5,515.00	2,150.00	2,500.00	1,200.00	847.50	
24	COMIDA RAPIDA S.A.	55,260.00	21,560.00	4,420.80	8,289.00	9,946.80	8,250.00	2,793.40	
25	SANDRA ZULLY DE MONTERROSO	12,465.00	623.25	997.20	1,869.75	2,243.70	2,617.65	4,113.45	
26	RESTAURANTE LA FONDA	168,648.00	1,618.13	2,589.00	4,854.38	5,825.25	6,796.13	146,965.11	B-11 13/13
	TOTAL	2,860,000.00	545,555.6	274,673.38	302,197.17	316,483.00	355,849.73	1,065,241.09	
	%	100%	19%	10%	11%	11%	12%	37%	

Las cifras mostradas en el cuadro número cuatro (4) es generada y clasificada por el mismo sistema de créditos, ya que dicho sistema genera todo tipo de reportes para cualquier tipo de análisis. El reporte de antigüedad de saldos, contienen errores y deficiencias, por la falta de actualización de los mismos y por ende, las cifras erróneas han afectado los estados financieros en el rubro de clientes. La cartera prácticamente no representa el 29%, deduciendo el rubro de funcionarios y empleados, como los deudores diversos. En el rubro de clientes a nivel de sistema, existen varios documentos que aún no han sido aplicados y rebajados a las cuentas de los clientes, por lo que existe una variación en el porcentaje presentado, sí dichos documentos se aplicarían en el sistema.

El cuadro de antigüedad de saldos, refleja un alto riesgo en el cobro de los créditos y es probable que existan cuentas con cierto porcentaje de incobrabilidad, ya que únicamente el 19% de la cartera no se encuentra vencida. Se ha analizado los créditos con más de 120 días de vencimiento, según registros de documentos en el sistema, ésta se conforma por el 37% del total de la cartera y se integra de la siguiente forma:

CLIENTES CON MÁS DE 120 DÍAS DE VENCIMIENTO

INTEGRACIÓN					
CLIENTES	RELACION EN %				
	6%	1%	14%	16%	37%
Varios	De 4 a 6 meses	De 6 a 8 meses	De 8 a 12 meses	De 12 meses en adelante	TOTAL
En Q.	Q 166,330.92	Q 41,750.00	Q 410,690.31	Q 446,469.86	Q 1,065,241.09

Debido al volumen de operaciones de cada cliente, no se presenta integración de los documentos que conforman las cifras anteriores. Para los usuarios de la información, las cifras mostradas a más de 120 días de vencimiento son alarmantes, ya que la probabilidad de incobrabilidad pone en riesgo el capital de la empresa.

6.3 Errores observados

Los errores observados en las operaciones de créditos, han sido por negligencia de los operadores y/o digitadores, son errores comunes que han distorsionado los reportes de créditos, los errores detectados, son los siguientes:

- Existen cobros con tarjeta de crédito, cheques y/o efectivo, que han sido abonados a otra cuenta y esto se debe a errores en la digitación de los códigos de clientes. Tal es, el siguiente caso:

CÓDIGO	CLIENTE
5521	ALFA MODA, S.A.

Pago de ALFA MODA, S.A. Abonado a:

CÓDIGO	CLIENTE
5512	PORTAL DEL ÁNGEL, S.A.

Según comentarios del encargado del área, los errores se cometen al digitar el código del cliente en el momento de aplicar los abonos, notas de débito y/o crédito. Las personas encargadas de las operaciones, no cuentan con el debido cuidado y capacitación necesaria en el manejo de los créditos. Además los códigos de algunos clientes son susceptibles a errores, por lo que se recomienda una codificación alfanumérica para cada cuenta.

- Existe la probabilidad de ciertas cantidades transcritas incorrectamente en las cuentas. Son errores humanos que se cometen cuando se introduce información en el módulo del sistema. El caso observado, es el siguiente:

Valor según documentación física

CLIENTE	VALOR	RECIBO No.
ABC SCHULE, S.A.	Q10,500.00	RC-001254

Valor registrado en el sistema



CLIENTE	VALOR	RECIBO No.
ABC SCHULE, S.A.	Q1,050.00	RC-001254

Lo anterior indica que son errores de tecleo en la información, por lo que es necesario monitorear, revisar y auditar la información del sistema.

Existen además, cobros realizados, no abonados a las cuentas de los clientes, y son identificables mediante reporte de los cobradores, ya que éstos no aparecen cargados al sistema.

6.4 Información financiera

La información de los estados financieros es sumamente importante para cada una de las actividades que se realiza dentro de la empresa, de ello se valen los ejecutivos para la creación de nuevas políticas de financiamiento externo, también es importante para solución de problemas específicos que aquejan a la empresa, como lo es las cuentas por cobrar. Moldea al mismo tiempo las políticas de crédito hacia los clientes. Por medio de los datos presentados en los Estados Financieros los Administradores, clientes, empleados y proveedores de financiamientos se pueden dar cuenta del desempeño de la empresa en el mercado, es por ello que los Estados Financieros deben estar libres de errores. Actualmente los Estados Financieros de La Panificadora, S.A. por el periodo de enero a diciembre de 2009, en el rubro de clientes, se ha notado que el saldo de clientes contiene errores y no es confiable para la toma de decisiones.

Existe un riesgo financiero para la empresa, ante la posibilidad de pérdidas y disminución en el valor de sus activos, a consecuencia del incumpliendo de los clientes en el pago oportuno de sus obligaciones.

Los resultados que arroja el diagnóstico, pone de manifiesto la necesidad de realizar una auditoria al rubro de clientes, posteriormente la Auditoría Interna, elaborará como propuesta un Manual de Políticas y Procedimientos, que será presentado a la Asamblea General de Accionistas. Dicho Manual permitirá a los involucrados mejorar las operaciones de crédito y generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones.

LA PANIFICADORA, S.A.

**AUDITORÍA AL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES
AL 13 DE ENERO DE 2010**

ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

No.	Descripción	Índice
1	Plan general de trabajo	G-1
2	Cuestionario de control interno Área de Cuentas por Cobra Clientes	G-2
3	Programa de trabajo de Cartera de Clientes	G-3
4	Área de Cuentas por Cobrar Clientes	B-1
5	Cédula de marcas	G-4
6	Memorando de Auditoría Interna	G-5
7	Manual de Políticas y Procedimientos	G-6

LA PANIFICADORA, S.A.

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES

PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

MEMORANDO DE PLANEAMIENTO, DE AUDITORÍA INTERNA AL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES DE LA EMPRESA, LA PANIFICADORA, S.A. AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

1. ANTECEDENTES

Las operaciones financieras del área de cuentas por cobrar clientes de la empresa La Panificadora, S.A. no han sido examinadas en períodos anteriores.

2. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA INTERNA

Emitir un informe sobre el rubro clientes e información complementaria relativos a La Panificadora, S.A. por el año 2009, de acuerdo a normas vigentes de auditoría.

3. ALCANCE

Se evaluará el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009.

4. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

A. Factores económicos generales

Se discutió con la Gerencia General, respecto a la actividad económica, confirmando que derivado del crecimiento del mercado, se esta experimentando un aumento en la operaciones de ventas, al contado y al crédito.

La Panificadora, S.A. cuenta con credibilidad dentro del sistema financiero para obtener financiamiento a tasas de intereses preferenciales.

Las áreas de operación, se encuentran debidamente estructuradas y con procedimientos definidos, a excepción del área a examinar, que aún no cuenta con sus políticas y procedimientos definidos.

B. Condiciones potenciales que afectan al negocio de la empresa

- El mercado y la competencia
- La competencia con productos similares
- Cambios en la tecnología para los productos
- Aumento constante en el costo de la materia prima
- Suministros y costos de energía

C. La entidad**1. Administración y propiedad-características importantes.****• Generalidades de la empresa La Panificadora, S.A.**

Es una empresa industrial líder en el ramo de la elaboración y comercialización de productos derivados de harinas, tales como: pan tradicional, pan especial, pasteles, repostería dulce y salada. Los productos son vendidos a través de sus 23 tiendas ubicadas en los distintos puntos de prestigio de la ciudad de Guatemala.

Antecedentes

La Panificadora, S.A. empresa dedicada a la elaboración de productos derivados de harinas, fue creada en febrero del año 1985 de acuerdo a las leyes de la República de Guatemala. Nos ofrece una variedad de productos de consumos, tales como: pan tradicional, pan especial, pastelería, repostería dulce y salada. Actualmente cuenta con restaurantes y cafés, atendidos por panaderos y chefs altamente especializados. También cuenta con tecnología moderna que la hace destacar en el mercado nacional. La variedad de los productos son vendidos al por mayor y menor, con ventas al contado y al crédito. Los productos son elaborados con harinas importados desde México, cumpliendo con los estándares de calidad que usted notará la diferencia al momento de degustar un pan recién horneado en cualquiera de nuestras tiendas.

- **Estructura de capital**

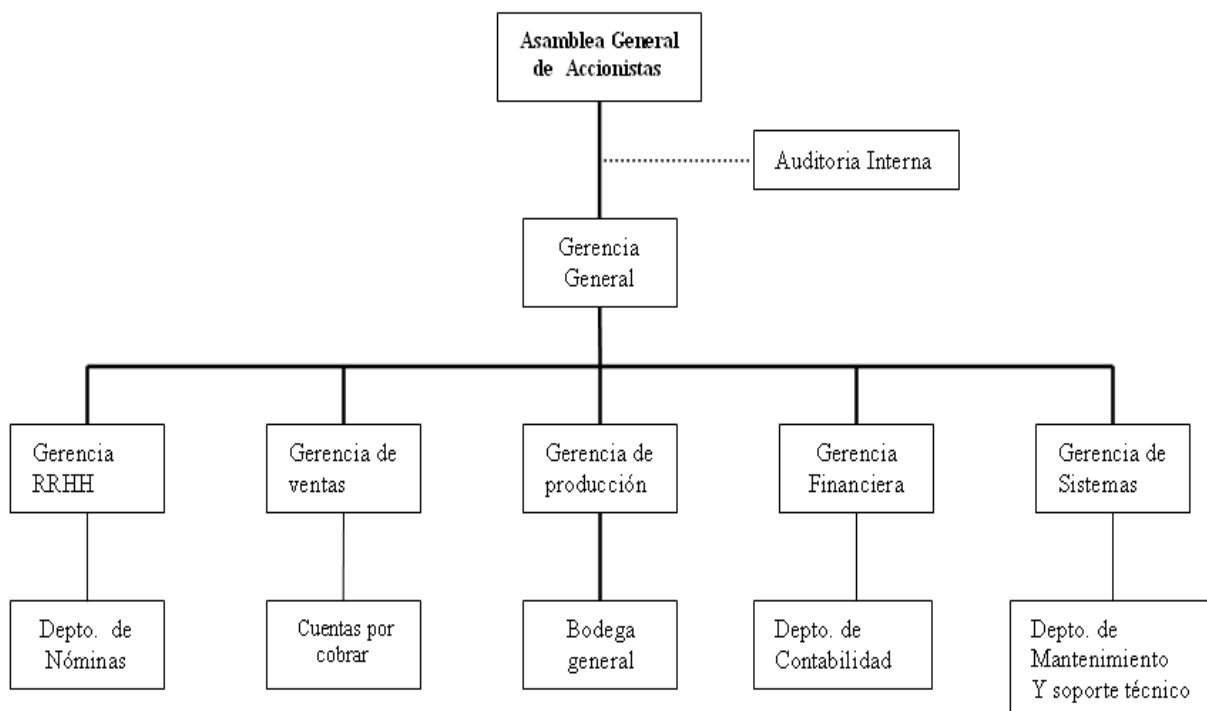
Fue constituida inicialmente con un capital autorizado de diez mil quetzales (Q.10,000.00), dividido en diez acciones de mil (Q.1,000.00) cada una, posteriormente amplió su capital en enero del año 2000 a ocho millones de quetzales (Q.8,000,000.00), representado por cinco mil acciones de mil seiscientos quetzales (Q.1,600.00) cada una, suscritas y pagadas en su totalidad.

Es una empresa Sociedad Anónima, tiene el capital dividido y representado por acciones, el cual esta suscrito en su totalidad.

Los dos empresarios propietarios de la empresa tienen reputación y experiencia en el negocio por más de 15 años.

- **Estructura organizacional**

La Panificadora, S.A. cuenta con la siguiente estructura orgánica:



- **Objetivo y políticas de la Administración**

- **Objetivo**

Garantizar que las metas, planes y programas específicos implantados, crecimiento y continuidad, sean del conocimiento de todos los niveles estructurales de la entidad.

Como principales políticas establecidas para alcanzar sus objetivos, son las siguientes:

- Brindar siempre la calidad de los productos a nuestros clientes.
- Mejorar la atención a los clientes y presentación en los productos
- Eficientar los procesos de controles internos o la creación de los mismos, teniendo en cuenta que debe contarse con las herramientas tecnológicas modernas y adecuadas.

- **Marco Legal en que opera La Panificadora, S.A.**

La Panificadora, S.A. esta afecta a una serie de Leyes, entre ellas se menciona algunas:

- Código de Comercio
- Código Tributario
- Ley del Impuesto sobre la Renta
- Ley del Impuesto al Valor Agregado
- Código de Salud
- Ley del Impuesto de Solidaridad
- Ley de Productos Financieros (IPF)
- Ley Antievasión

- **Administración de las operaciones**

Cuenta con un sistema de ventas de Aloha Manager, que administra todas las operaciones, el sistema se encuentra interfazado en todas las unidades y puntos de ventas con módulos específicos, la información que genera cada

punto de venta, es consolidada a través de un servidor central de operaciones, ya que los sistemas se encuentran en línea y monitoreadas por el personal de contabilidad.

- **Ventas al crédito**

Las ventas al crédito dan como resultado las cuentas por cobrar y como rubro específico dentro de sus Estados Financieros, la cuenta clientes. Las ventas al crédito tiene como objetivo principal incrementar el volumen de ventas, mediante el otorgamiento de facilidades de pago; pudiendo ser este comerciante, industrial o público consumidor, de esta forma, se hace cumplir el objetivo principal de la empresa, el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad.

- **Función de auditoría interna**

Actualmente La Panificadora S.A. tiene un Área de Auditoría Interna, que informa a la alta administración. El área cuenta con tres auditores internos y un Jefe de Auditoría Interna. La función es de servir de soporte hacia todas las áreas para eficientar los procesos operativos.

- **Empleados**

Actualmente La Panificadora, S.A. cuenta con 900 empleados que se encuentran dispersos en los distintos departamentos de la empresa. El nivel salarial es competente con el mercado nacional, con el objetivo de contar con empleados de experiencia en cada función.

- **Clientes, productos, servicios y mercados**

Sus productos son vendidos en la capital y Quetzaltenango, siendo sus clientes principales:

- Hacienda Vieja, S.A.
- Administradora Rome, S.A.
- Agricom, S.A.

- **Proveedores importantes de bienes y servicios**

Los proveedores principales que apoyan el proceso del negocio de la entidad, son:

- Molinos Modernos, S.A.
- Grasas y Aceites, S.A.
- Levaduras y Más, S.A.
- Maquinas Exactas, S.A.
- Colip de Guatemala
- Zucchelli de Guatemala

- **Información financiera**

La Gerencia General emite mensualmente un informe financiero y otro de operaciones para ser discutidos con la Asamblea General de Accionistas. En los informes se consignan montos, justificaciones de compras, tendencias de ventas, niveles de inventarios y satisfacción de clientes.

5. FUNCIONARIOS PRINCIPALES

Nombre y Apellidos:

Lic. Francisco Ramírez

Ing. Jorge Arturo López

Lic. Jorge Mario Juárez

Lic. Álvaro Martínez

Ing. Otto René Suárez

Licda. Marta Isabel Contreras

Sr. Marcos Antonio González

Ing. Marco Tulio Santos

Cargos:

Presidente

Gerente General

Jefe de Auditoría Interna

Gerente Financiero

Gerente de Producción Planta

Gerente de Ventas y Mercadeo

Jefe del Área de Cuentas por Cobrar

Jefe de Bodega de MP.

6. PUNTOS DE INTERÉS PARA LA AUDITORÍA

En la familiarización efectuada, se han observado los siguientes aspectos que deben considerarse al enfocar las pruebas de auditoría:

- El saldo de clientes en el Balance General, sobrepasa los doce meses de antigüedad.
- La cartera de créditos, no llena los requisitos en el otorgamiento, manejo y recuperabilidad en los cobros.
- Las cifras que presenta el Balance General en el rubro de clientes no es real.

7. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE MAYOR RIESGO

Existen áreas de mayor riesgo, donde se requiere un control y monitoreo adecuado, ya que en ellas se concentra una buena parte de los activos de la empresa y que son líquidos en cualquier momento, tal es el caso de la siguiente área:

Cuentas por Cobrar Clientes:

Existen saldos antiguos que se arrastran en los registros contables de la empresa, que corresponden a clientes probablemente incobrables. Deficiencias de control interno en los créditos, ya que el objetivo de revisión; es que las cifras se presente en el Balance General de la empresa, como monto real de los derechos que por este concepto tiene la empresa, al eliminar los saldos que correspondan a cuentas de dudosa recuperación e incobrables, e implementar a la vez, un Manual de Políticas y Procedimientos, para la reducción de riesgos, deficiencias y errores en las operaciones de crédito.

8. MATRÍZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS DE AUDITORÍA

En el anexo número uno (1) se identifica el área crítica y significativa, resultado del análisis y evaluación de la auditoría interna, se muestra el riesgo determinado y los procedimientos básicos que serán aplicados.

ANEXO No. 1
LA PANIFICADORA, S.A.
MATRÍZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS DE AUDITORÍA

CUENTA	RIESGO	PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA
Cuentas por cobrar clientes	▣ Cuentas por cobrar no registradas	Revisar selectivamente los cobros en los libros contables y su depósito
	▣ Cobros efectuados no registrados	Examinar saldos antiguos para establecer mediante confirmaciones y revisiones en documentos, su veracidad y análisis del
	▣ Saldos antiguos no recuperados	porqué no han sido recuperados.

9. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS Y SIGNIFICATIVAS

Las áreas críticas se determinan de acuerdo a la evaluación efectuada en la revisión analítica, materialidad a los estados financieros o áreas de mayor riesgo y el criterio profesional de la Auditoría Interna. En el cuadro número uno (1) del diagnóstico, se presentó la materialidad de las cuentas registradas en los Estados Financieros, estableciéndose a la vez las más significativas.

Área Crítica	Riesgo
Cuentas por Cobrar clientes	Alto

10. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Basado en la cuenta significativa, que es el rubro de clientes en el Balance General, se tomarán muestras para las pruebas de cumplimiento y sustantivas.

11. RECURSOS HUMANOS Y DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO

Para la realización del examen se requiere de 10 días hábiles laborables y contar con la participación de un coordinador, un supervisor y un auditor, de acuerdo a la siguiente distribución:

Presupuesto del tiempo:

El presupuesto de tiempo y distribución de actividades y responsables establecidos para el desarrollo de los trabajos, es el siguiente:

RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO HORAS
Supervisor	Planificación y programación	15
	Supervisión y revisión de PT	9
	Memorando de planificación	1
	Informe	5
Coordinador	Planificación y programación	15
	Análisis de la cuentas	8
	Comentarios, conclusiones y recomendaciones	12
	Comunicación parcial de resultados	6
	Elaboración informe final	5
	Elaboración memorando de planificación	2
Auditor	Planificación, programación y pruebas de análisis	5
	Cuentas por Cobrar Clientes	24
	Borrador de hallazgos y recomendaciones	8
		115

12. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

El resultado final de la auditoría corresponde del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009 y se emitirá un informe de auditoría interna con los hallazgos y recomendaciones a las operaciones del área de Cuentas por Cobrar Clientes, en los aspectos de otorgamiento, manejo y recuperabilidad de los créditos.

**ANEXO No. II
LA PANIFICADORA, S.A.
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE ENERO DE 2010**

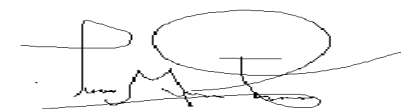
No.	ACTIVIDADES	Ene-10			
		Semanas			
		1	2	3	4
1	PLANIFICACION				
	1.1 Familiarización	■			
	1.2 Revisión de archivos				
	1.3 Evaluación del control interno				
	1.4 Memorando de Planificación		■		
	1.5 Cuestionarios y programas de Auditoría				
2	EJECUCIÓN				
	2.1 Elaboración de Cédulas de Auditoría		■	■	
	2.2 Pruebas de cumplimiento			■	
	2.3 pruebas sustantivas				
3	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS				
	3.1 Borrador del primer informe del Área				■
	3.2 Revisión del primer informe				
	3.3 Informe final				■



Elaborado por: Juan Carlos Osorio
Auditor



Revisó: Ernesto Macario López
Supervisor de Auditoría



Aprobó: Lic. Jorge Mario Juárez
Coordinador

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

LA PANIFICADORA, S.A.

PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009



LA PANIFICADORA, S.A.
AUDITORIA AL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
CÉDULA CENTRALIZADORA BALANCE GENERAL

P.T.		BG-1	
Elaboró	JCO	Fecha	08/01/10
Revisó	EML	Fecha	09/01/10

ÁREA	SALDOS S/LIBROS AL 31/12/09	AJUSTES Y/O RECLASIFICACIÓN		SALDOS S/AUDITORIA AL 31/12/09	REF. P.T.
		DEBE	HABER		
ACTIVO NO CORRIENTE	Q.			Q.	
Propiedad Planta y Equipo	1,715,000.00	0.00	0.00	1,715,000.00	
Gastos Pagados por Anticipado	550,000.00	0.00	0.00	550,000.00	
Otros activos	865,000.00	0.00	0.00	865,000.00	
Sub-total	3,130,000.00			3,130,000.00	
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	1,225,000.00	314,431.68	0.00	1,539,431.68	
Cuentas por Cobrar	3,000,000.00	0.00	B-1-1 16/19 314,431.68	2,685,568.32	B-1
Inversiones	1,400,000.00	0.00	0.00	1,400,000.00	
Inventarios	1,500,000.00	0.00	0.00	1,500,000.00	
Sub-total	7,125,000.00	0.00	0.00	7,125,000.00	
TOTAL ACTIVO	10,255,000.00	314431.68	314431.68	10,255,000.00	



LA PANIFICADORA, S.A.
AUDITORIA AL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
CÉDULA CENTRALIZADORA BALANCE GENERAL

P.T.		BG-2	
Elaboró	JCO	Fecha	08/01/10
Revisó	EML	Fecha	09/01/10

ÁREA	SALDOS S/LIBROS AL 31/12/09	AJUSTES Y/O RECLASIFICACIÓN		SALDOS S/AUDITORIA AL 31/12/09	REF. P.T.
		DEBE	HABER		
PASIVO NO CORRIENTE	Q.			Q.	
Documentos por Pagar Largo Plazo	500,000.00	0.00	0.00	500,000.00	
Préstamos a Largo Plazo	800,000.00	0.00	0.00	800,000.00	
Sub-total	1,300,000.00			1,300,000.00	
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por Pagar	355,000.00	0.00	0.00	355,000.00	
Proveedores	325,000.00	0.00	0.00	325,000.00	
Provisión para cuentas incobrables	75,000.00	0.00	15,000.00	90,000.00	B-1-1 16/19
Sub-total	755,000.00			770,000.00	
CAPITAL Y PATRIMONIO					
Patrimonio	8,200,000.00	0.00	0.00	8,185,000.00	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	10,255,000.00			10,255,000.00	



LA PANIFICADORA, S.A.
 AUDITORIA AL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007
 CÉDULA CENTRALIZADORA ESTADO DE RESULTADOS

P.T.		PG	
Elaboró	JCO	Fecha	03/01/10
Revisó	EML	Fecha	09/01/10

ÁREA	SALDOS S/LIBROS AL 31/12/09	AJUSTES Y/O RECLASIFICACIÓN		SALDOS S/AUDITORIA AL 31/12/09	REF. P.T.
		DEBE	HABER		
	0			0	
Ventas	700,000.00	0.00	0.00	700,000.00	
(-) Costo de Ventas	100,000.00	0.00	0.00	100,000.00	
Utilidad Bruta	600,000.00	0.00	0.00	600,000.00	
Gastos de ventas	150,385.00	0.00	0.00	150,385.00	
Gastos de Administración	83,988.15	15,000.00	0.00	98,988.15	B-1-1 16/19
Gastos Financieros	72,736.33	0.00	0.00	72,736.33	
Gastos de Distribución	33,035.00	0.00	0.00	33,035.00	
Ganancia en operación	259,855.52	0.00	0.00	244,855.52	
Otros ingresos	30,000.00	0.00	0.00	30,000.00	
Ganancia antes del ISR	289,855.52	0.00	0.00	274,855.52	
ISR por pagar	89,855.21	0.00	0.00	85,205.21	
Resultado del ejercicio	200,000.31	0.00	0.00	189,650.31	



AUDITORIA INTERNA
LA PANIFICADORA, S.A.

<i>P.T.</i>		<i>G-2 1/2</i>	
<i>Elaborò</i>	JCO	<i>Fecha</i>	07/01/10
<i>Revisò</i>	EML	<i>Fecha</i>	08/01/10

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL ÀREA DE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES

No.	PREGUNTAS	RESPUESTA DEL AUDITADO		
		SI	NO	COMENTARIO
1	<i>El otorgamiento de los créditos a clientes, se han efectuado en base a las políticas establecidas por la empresa?</i>		x	No existe un documento formal donde se indique las políticas a seguir, o lo que se debe hacer y lo que no.
2	<i>En el otorgamiento de los créditos, existe información general de los clientes, confirmaciones externas y demás condiciones del mismo y la aprobación de funcionario responsable?</i>		x	Aún no se ha formalizado los procesos de otorgamiento de los créditos.
3	<i>El sistema permite llevar un control de los créditos otorgados, cobros realizados y saldos de los clientes?</i>	x		
4	<i>Existen mecanismos adecuados que garanticen el cobro efectivo de la cartera?</i>		x	No existe manual de control interno.
5	<i>En el otorgamiento de los créditos se habilita una cuenta auxiliar para cada cliente?</i>	x		
6	<i>Se mantiene un control y custodia adecuada sobre las facturas, expedientes de clientes, títulos, contraseñas y recibos de caja?</i>		x	Los documentos son resguardados en gavetas pero cualquier persona tiene acceso a ellas.
7	<i>Se confirman saldos con clientes, por correo y/o visitas personales?</i>		x	A veces los clientes llaman vía telefónica solicitando el monto que adeudan.
8	<i>Se envía mensualmente los estados de cuenta a los diferentes clientes?</i>	x		Se envían a clientes, con direcciones más cercanas, algunas se envían vía correo electrónico.
9	<i>En la cartera de créditos se encuentra un grupo de clientes por cuentas vencidas, cuáles son los motivos?</i>	x		Tienen atrasos en los pagos mensuales, no han dado ningún abono y tienen por arriba de un año sin abonar.
10	<i>Existen autorizaciones para descargo de cuentas malas, tomando en cuenta las normas contables y leyes que existen para tales fines?</i>		x	Existen cuentas incobrables que aún no han sido dadas de baja dentro de los registros contables.



AUDITORÍA INTERNA
LA PANIFICADORA, S.A.

<i>P.T.</i>	G-2 2/2		
<i>Elaboró</i>	JCO	<i>Fecha</i>	07/01/10
<i>Revisó</i>	EML	<i>Fecha</i>	08/01/10

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES

No.	PREGUNTAS	RESPUESTA DEL AUDITADO		
		SI	NO	COMENTARIO
11	Existe funcionario responsable de autorizar las concesiones o ampliaciones de créditos, descuentos, las devoluciones o rebajas a los clientes?		x	Los créditos se conceden sin un proceso previo de investigación al igual que las ampliaciones de los créditos ya que no se analiza el comportamiento de pago de los clientes.
12	Cuando los cheques de clientes son devueltos por falta de fondos, éstos son anotados en un registro especial con los detalles que identifiquen los siguientes aspectos: fecha, nombre del emisor, banco girado, importe, etc. además una columna de "observaciones" para cualquier detalle adicional?	x		
13	Aún se recibirán cheques personales, o de empresas que les hayan devuelto cheques en dos ocasiones anteriores sin ninguna explicación o justificación válida?		x	
14	El Departamento de Contabilidad, registra las devoluciones de cheques con las notas de débito bancarias recibidas, y realiza un asiento deudor a la cuenta de cheques devueltos por el monto del mismo, y pasará a cobros para la gestión de su cobranza en efectivo inmediatamente se reciba?	x		
15	El Jefe del área de cuentas por cobrar recibe una copia de la labor de cobranza diaria por parte de los cobradores para verificar lo correcto de los cobros reportados?		x	
16	Existe un control adecuado sobre los talonarios de recibos en poder de cobradores?		x	
17	El Jefe de cuentas por cobrar efectúa un control efectivo sobre la secuencia numérica de recibos de caja emitidos, notas de crédito y débito para asegurar su adecuada correlatividad?		x	
18	Existe reporte de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar clientes?		x	
19	Existen políticas que promueven la pronta recuperación de la cartera, tales como descuentos por pronto pago, cobro de intereses por mora, etc.?		x	
20	Son recuperados los créditos dentro de los plazos establecidos?		x	

Nombre completo del auditado: Marcos Antonio González

Puesto: Encargado de Cuentas por Cobrar

Firma: 



AUDITORÍA INTERNA
LA PANIFICADORA, S.A.

P.T.		G-3 1/3	
Elaboró	JCO	Fecha	07/01/10
Revisó	EML	Fecha	08/01/10

PROGRAMA PARA EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR

DESCRIPCIÓN	REF. P.T.	REALIZADO POR
<p>▣ OBJETIVO:</p> <p>* Existencia Física: que existan los documentos que amparen el derecho de cobro.</p> <p>* Autenticidad del derecho de cobro: que el adeudo sea un derecho real a favor de la empresa.</p> <p>* Valuación y probabilidad de cobro: que las cifras que se muestran como cuentas por cobrar, representen un derecho real y que sean recuperables en ese monto.</p> <p>* Limitaciones del derecho de cobro: Definir la existencia de algún compromiso por el cual la empresa no pueda exigir ampliamente el cobro de los créditos.</p> <p>* Representación adecuada en los Estados Financieros: que las cuentas por cobrar estén correctamente clasificadas en atención al origen y a los plazos de cobro.</p> <p>▣ PROCEDIMIENTO</p> <p><i>El auditor asignado procederá de la siguiente forma:</i></p> <p>1 Conocer cómo se lleva a cabo todo el procedimiento formal de las actividades relacionadas con el otorgamiento de los créditos y el control de las mimas</p> <p>2 Si han de existir manuales, estudiar y evaluar las políticas y procedimientos que en ellas se indican.</p> <p>▣ Arqueo de Expedientes</p> <p>1 Solicitar al Jefe de las Cuentas por Cobrar que actualice los movimientos y transacciones en el sistema, luego que imprima un reporte completo a la fecha de revisión del total de clientes de la cartera para formarse un juicio de los créditos, como integraciones, análisis de antigüedad de saldos etc.</p> <p>2 Solicitar al Jefe de Cuentas por Cobrar todos los expedientes de los clientes y mediante muestra proceder a verificar que cada una de ellas cuente con los siguientes requerimientos:</p> <p>« Que exista una solicitud con la información general del cliente.</p> <p>« Que incluyan informes de tipo financiero, tales como: Estados Financieros, estados de cuenta o constancia de ingresos entre otras</p> <p>« Confirmación de referencias comerciales con empresas o personas individuales.</p> <p>« Que exista copia de documentos de identificación de clientes, personales o de la entidad a la cual se otorga el crédito.</p> <p>« Debe indicarse la autorización del crédito, el monto, las condiciones del mismo y los funcionarios responsables de la aprobación.</p>	<p>→</p> <p>B-1-1 1/19</p> <p>B-1-1 2/19</p>	<p>JCO 07/01/10</p>



AUDITORÍA INTERNA
LA PANIFICADORA, S.A.

P.T.	G - 3 2/3		
Elaboró	JCO	Fecha	07/01/10
Revisó	EML	Fecha	08/01/10

PROGRAMA PARA EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR

DESCRIPCIÓN	REF. P.T.	REALIZADO POR
<p>3 Con los datos anteriores, se procede a tabular la información en una cedula analítica con los datos más relevantes.</p>	B-1-1 2/19	JCO 07/01/10
<p>4 Efectuar cortes de formas de documentos legales y de control.</p>		
<p>5 Luego se procederá a efectuar un análisis de la antigüedad de los saldos separándolos de la siguiente manera:</p> <p>« Crédito con vencimiento de 1 hasta 30 días.</p> <p>« Crédito con vencimiento de 31 hasta 60 días.</p> <p>« Crédito con vencimiento de 61 hasta 90 días.</p> <p>Con la información anterior se establecerán los créditos de clientes vencidos y por vencerse, mismos que servirán para establecer los montos de dudosa recuperación.</p> <p>Es importante verificar los créditos vencidos como también verificar si existe una gestión de cobranza adecuada y efectiva.</p>	B-1-1 3/19	
<p>6 Revisar si existe vigilancia permanente y efectiva sobre los vencimientos y cobros.</p>		
<p>7 Establecer el porqué existe atrasos en los pagos por parte de los clientes, principalmente aquellas que están por arriba de los 12 meses. También verificar el porqué los créditos no son recuperados dentro de los plazos mínimos.</p>	B-1-1 15/19	
<p>8 Con los procedimientos anteriores se elaborarán las cédulas analíticas que servirán para sustentar los puntos del informe.</p> <p>■ Confirmación de saldos a clientes</p>		
<p>1 En base al inciso No. 5, determinar una muestra de los saldos más significativos y créditos antiguos que serán confirmados con los diferentes clientes para determinar los saldos reales.</p>	B-1-1 14/19	
<p>2 Confirmar los saldos con los clientes y de las respuestas obtenidas, cotejarlas con los registros auxiliares y principales de contabilidad y de existir diferencias, darles el seguimiento adecuado.</p>	B-1-1 15/19	
<p>3 Al momento de confirmar los saldos, se hará enviando cartas, correos electrónicos, vía fax o visitándolos directamente a los clientes, mostrándoles el expediente donde consta el crédito y los estados de cuenta debidamente actualizados.</p>		



AUDITORÍA INTERNA
LA PANIFICADORA, S.A.

P.T.	G-3 3/3		
Elaboró	JCO	Fecha	07/01/10
Revisó	EML	Fecha	08/01/10

PROGRAMA PARA EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR

DESCRIPCIÓN	REF. P.T.	REALIZADO POR
4 Si las confirmaciones se harán por la vía telefónica o correo, se les enviará los estados de cuenta y solicitándolos que confirmen directamente al Área de Auditoría.		JCO 07/01/10
5 Si la respuesta del cliente será inconforme, se le solicitará la documentación original de los recibos de caja y envíos firmados por la recepción de los productos, dicha información será cotejada contra nuestros registros.	B-1-1 4/19	
6 Si el cliente esta conforme con los saldos de su cuenta, se pactarán los respectivos abonos o negociaciones de pago y la razón por cual no está al día en sus pagos.	B-1-1 10/19 B-1-1 11/19	
7 Las respuestas de las confirmaciones se tabularán en una cedula analitica para la redacción y soporte del informe, es importante indicar el % de la muestra verificada.	B-1-1 4/19 B-1-1 5/19	
8 Verificar si el sistema cumple con los niveles de seguridad y si brinda los reportes necesarios.		
■ Revisión Labor de Cobranza		
1 Verificar si los estados de cuenta son enviadas mensualmente.		
2 Realizar cortes de formas y examinar la correlatividad de los diferentes documentos emitidos y cotejarlas selectivamente contra los registros de cuentas por cobrar clientes.	B-1-1 18/19	
3 Verificar que toda recepción de efectivo proveniente de las ventas al crédito esten documentadas y registradas adecuadamente.		
4 Verificar que las devoluciones y descuentos sobre las ventas al crédito estén documentadas y autorizadas por funcionario responsable, además que estén correctamente aplicados y rebajados a los respectivos clientes.		
5 Examinar mediante muestra el monto de los recibos emitidos por cobradores contra la recepción de caja y depósitos efectuados, examinar que los montos sean los mismos.	B-1-1 18/19	
6 Verificar que los abonos hayan sido rebajados a los respectivos clientes a nivel de sistema y que sean por los mismos montos.	B-1-1 14/19 B-1-1 15/19	
7 Revisar cobros posteriores de los diferentes clientes.	B-1-1 19/19	

Elaboró: Juan Carlos Osorio Fecha: 07/01/10
 Revisó: Ernesto Macario López Fecha: 08/01/10
 Aprobó: Lic. Jorge Mario Juárez Fecha: 10/01/10



LA PANIFICADORA, S.A.
CEDULA SUMARIA
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009
(Cifras en Quetzales)

<i>P.T.</i>			B-1
<i>Elaborò</i>	EML	<i>Fecha</i>	11/01/10
<i>Revisò</i>	JCO	<i>Fecha</i>	15/01/10

No.	DESCRIPCION	SALDO SEGÙN CONTABILIDAD	AJUSTES Y/O RECLASIFICACIONES		SALDO SEGÙN AUDITORIA	REF.
			DEBE	HABER		
1	Clientes	2,860,000.00		314,431.68	2,545,568.32	B-1-1 16/19
2	Funcionarios y empleados	60,000.00			60,000.00	
3	Deudores diversos	80,000.00			80,000.00	
	SUBTOTAL	3,000,000.00	-	314,431.68	2,685,568.32	
5	Provisi3n para Ctas. Incobrables	(75,000.00)		15,000.00	(90,000.00)	B-1-1 16/19
	TOTALES	2,925,000.00	-	329,431.68	2,595,568.32	✓
		^	^	^	^	

CONCLUSI3N:

En base a los procedimientos practicados de Auditoria Interna, consideramos que los saldos de la cuenta de clientes al 31 de diciembre de 2009 no son razonables, segùn evidencia de nuestros Papeles de Trabajo : B-1-1 14/19 y 15/19

MARCAS:

^ = Sumado

✓ = Cotejado con DMG

(F.)

Jorge Mario Juárez

AUDITOR



LA PANIFICADORA, S.A.
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES
CEDULA REPORTE GENERAL DE CLIENTES POR RUTAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

<i>P.T.</i>		B-1-1 1/19	
<i>Elaborò</i>	EML	<i>Fecha</i>	11/01/10
<i>Revisò</i>	JCO	<i>Fecha</i>	15/01/10

RUTA	CÓDIGO	CLIENTE	SALDO A COBRAR	INTERESES GENERADOS	TOTAL CON INTERESES	FACTURA No.	FECHA	TIPO	MESES ATRASADOS
Zona 10	12002	ABC SCHULE, S.A.	✓ 200,000.00	Q -	Q 200,000.00	--varios--	--varios--	--local--	5
Zona 10	12318	HOTEL ESCALON, S.A.	✓ 149,448.00	Q -	Q 149,448.00	--varios--	--varios--	--local--	11 ✓
Zona 10	16878	ACOUSTIC S.A.	60,950.00	Q -	Q 60,950.00	--varios--	--varios--	--local--	4
Zona 14	12586	HACIENDA VIEJA, S.A.	263,008.75	Q -	Q 263,008.75	--varios--	--varios--	--local--	11 ✓
Zona 14	5512	PORTAL DEL ANGEL, S.A.	17,400.00	Q -	Q 17,400.00	--varios--	--varios--	--local--	5
Zona 14	55836	ADALBERTO DE LA PEÑA	75,500.00	Q -	Q 75,500.00	--varios--	--varios--	--local--	8
Zona 14	71381	ADRIAN SOBERANIS	44,210.00	Q -	Q 44,210.00	--varios--	--varios--	--local--	4
Carr. El Salvador	8752	ADMINISTRADORA ROME S.A.	36,617.25	Q -	Q 36,617.25	--varios--	--varios--	--local--	6
Zona 15	68710	ADMINISTRACION HOTELERA ALCA S.A.	150,000.00	Q -	Q 150,000.00	--varios--	--varios--	--local--	13 ✓
Zona 15	22586	ADUNAI ROSALES	250,000.00	Q -	Q 250,000.00	--varios--	--varios--	--local--	14 ✓
Zona 15	34678	AEROCLUB DE GUATEMALA	120,500.00	Q -	Q 120,500.00	--varios--	--varios--	--local--	12
Calz. Roosevelt	89739	AMBASSADOR, S.A.	130,000.00	Q -	Q 130,000.00	--varios--	--varios--	--local--	9
Calz. Roosevelt	59731	AGRICOM, S.A.	90,500.00	Q -	Q 90,500.00	--varios--	--varios--	--local--	6
Sn. Cristobal	68644	AGROPECUARIA SAN JERONIMO	57,930.00	Q -	Q 57,930.00	--varios--	--varios--	--local--	5
Sn. Cristobal	5521	ALFA MODA S.A.	150,000.00	Q -	Q 150,000.00	--varios--	--varios--	--local--	13 ✓
Mixco	8973	ALMACEN DANIEL	75,160.00	Q -	Q 75,160.00	--varios--	--varios--	--local--	8
Condado Concepción	6538	ALMELSA, S.A.	56,050.00	Q -	Q 56,050.00	--varios--	--varios--	--local--	7
Condado Concepción	8773	ALPRISA	170,500.00	Q -	Q 170,500.00	--varios--	--varios--	--local--	13 ✓
Condado Concepción	8837	ALTURISA GUATEMALA S.A.	200,175.00	Q -	Q 200,175.00	--varios--	--varios--	--local--	15 ✓
Zona 13	9727	SOCIEDAD PROTECTORA DEL NIÑO	185,298.00	Q -	Q 185,298.00	--varios--	--varios--	--local--	5
ZONA 16	5987	JUAN JOSE MONTANA	50,087.50	Q -	Q 50,087.50	--varios--	--varios--	--local--	7
ZONA 16	5738	LOS PANCHOS S.A.	57,930.00	Q -	Q 57,930.00	--varios--	--varios--	--local--	6
ZONA 16	3857	HOTEL QUINTA ESTACION S.A.	32,362.50	Q -	Q 32,362.50	--varios--	--varios--	--local--	8
ZONA 9	6837	COMIDA RAPIDA S.A.	55,260.00	Q -	Q 55,260.00	--varios--	--varios--	--local--	8
ZONA 9	5383	SANDRA ZULLY DE MONTERROSO	12,465.00	Q -	Q 12,465.00	--varios--	--varios--	--local--	5
ZONA 9	6879	RESTAURANTE LA FONDA	✓ 168,648.00	Q -	Q 168,648.00	--varios--	--varios--	--local--	18 ✓
TOTAL			2,860,000.00	-	2,860,000.00				

B-1



CUADRO No. 2
LA FINANCIADORA S.A.
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES
CÉDULA ANALÍTICA ARQUEO DE EXPEDIENTES DE LA CARTERA DE CLIENTES
AL 10 DE ENERO DE 2010

P.T.	B-1-1	2/19
Elaboró	EML	Fecha 11/01/10
Revisó	JCO	Fecha 15/01/10

No.	CUENTA	CLIENTE	MONTO DEL CREDITO A LA FECHA	MESES DE ATRASO	EXPEDIENTE O FILE	SOLICITUD DE CREDITO	INVESTIGACIÓN	TITULO O GARANTIA	CONSTANCIAS DE INGRESOS O EF ANALIZADOS	FOTOCOPIA DE GEDULA O PAT. COMERCIO	FACTURA ORIGINAL	AUTORIZACION DEL CREDITO POR EJECUTIVO	REFERENCIA COMERCIALES O PERSONALES	REPORTE ANTIGUEDAD DE SALDOS	COPIA ESTADOS DE CTA ENVIADOS	CONTRATO FIRMANDO	OBSERVACIONES
1	12002	ABC SCHULE S.A.	Q. 200,000.00	5	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	Referido por el Gerente de ventas
2	12318	HOTEL ESCALON, S.A.	Q. 149,448.00	11	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	Referido por el Gerente de ventas
3	16878	ACOUSTIC S.A.	Q. 60,350.00	4	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	Referido por el Gerente de ventas
4	12566	HACIENDA WELM, S.A.	Q. 203,000.75	11	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	Referido por el Gerente de ventas
5	5512	PORTAL DEL ANGEL, S.A.	Q. 17,400.00	5	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	Referido por el Gerente de ventas
6	55836	ADOLBERTO DE LA PEÑA	Q. 75,500.00	8	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	Referido por Gte. De producción
7	71381	ADRIAN SOBERANIS	Q. 44,210.00	4	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	Amigos de los propietarios
8	8752	ADMINISTRADORA ROME S.A.	Q. 36,817.25	6	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	Familiares de los propietarios
9	66710	ADMINISTRACION HOTELERA ALCO S.A.	Q. 150,000.00	13	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	Amigos de los propietarios
10	22566	ADJUNTA ROSALES	Q. 250,000.00	14	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	Amigos de los propietarios
11	34678	AEROCUBO DE GUATEMALA	Q. 120,500.00	12	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	Referido por el Gerente de operaciones
12	88739	AMBASSADOR, S.A.	Q. 130,000.00	9	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
13	59731	AGROOM, S.A.	Q. 90,500.00	6	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
14	66844	AGROPECUARIO SAN JERONIMO	Q. 57,930.00	5	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
15	5521	ALFA MODA S.A.	Q. 150,000.00	13	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
16	8873	ALMOCEN DANIEL	Q. 75,160.00	8	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
17	6538	ALMELSA S.A.	Q. 56,050.00	7	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
18	8773	ALPREGA	Q. 170,500.00	13	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
19	8837	ALTURSA GUATEMALA S.A.	Q. 200,175.00	15	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
20	9727	SOIEDAD PROTECTORA DEL NIÑO	Q. 165,298.00	5	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
21	5987	JUAN JOSE MONTANA	Q. 50,087.50	7	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
22	5736	LOS PANCHO S.A.	Q. 57,930.00	6	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
23	3857	HOTEL QUINTA ESTACION S.A.	Q. 32,362.50	8	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
24	6637	COMIDA RAPIDA S.A.	Q. 55,260.00	8	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
25	5383	SANDRA ZULLY DE MONTERROSO	Q. 12,465.00	5	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
26	6679	RESTAURANTE LA FONDA	Q. 168,648.00	18	✓	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	
TOTAL MONTO DE LA CARTERA			Q. 2,360,000.00														31%

Conclusión:

En la autorización de los créditos no existe documento formal por parte de las Gerencias, los créditos fueron referidos por familiares y amigos de cierta gerencias incluso por los mismos propietarios. Los expedientes fueron arqueados en la presencia del Jefe de Créditos y devueltos a nuestra entera satisfacción, firmando la presente cédula HC (2)

Ernesto Macario López
Auditor Auxiliar

Sr. Marco Antonio González
Jefe de Cuentas por Cobrar

✓ = Atribuido cumplido
X = Atribuido no cumplido



LA PANIFICADORA, S.A.
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES
ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

P.T.	B-1-1	3/19
Elaboró	EML	Fecha 11/01/10
Revisó	JCO	Fecha 15/01/10

[-----SALDOS VENCIDOS-----]								
No.	CLIENTES	SALDOS	NO VENCIDO	01 a 30 Dias	31 a 60 Dias	61 a 90 Dias	91 a 120 Dias	Más de 120 Dias
1	ABC SCHULE, S.A.	200,000.00	75,000.00	42,000.00	29,550.00	28,000.00	25,000.00	450.00
2	HOTEL ESCALON, S.A.	149,448.00	3,300.00	12,124.00	8,898.00	8,899.00	21,357.00	94,870.00
3	ACOUSTIC S.A.	60,950.00	35,120.00	16,890.00	6,260.00	2,330.00	350.00	-
4	HACIENDA VIEJA, S.A.	263,008.75	870.00	1,392.00	2,610.00	3,132.00	3,654.00	251,350.75
5	PORTAL DEL ANGEL, S.A.	17,400.00	5,000.00	1,500.00	3,000.00	2,900.00	1,400.00	3,600.00
6	ADALBERTO DE LA PEÑA	75,500.00	18,750.00	8,750.00	11,325.00	13,590.00	15,855.00	7,230.00
7	ADRIAN SOBERANIS	44,210.00	14,250.00	3,536.80	6,631.50	7,957.80	9,284.10	2,549.80
8	ADMINISTRADORA ROME S.A.	36,617.25	12,820.00	2,929.38	5,492.59	6,591.11	7,689.62	1,094.55
9	ADMINISTRACION HOTELERA ALCA S.A.	150,000.00	7,500.00	12,000.00	22,500.00	15,687.00	31,500.00	60,813.00
10	ADUNAI ROSALES	250,000.00	-	-	-	-	-	250,000.00
11	AERoclUB DE GUATEMALA	120,500.00	55,320.00	19,640.00	18,075.00	14,570.00	8,950.00	3,945.00
12	AMBASSADOR, S.A.	130,000.00	60,850.00	10,400.00	19,500.00	16,500.00	12,890.00	9,860.00
13	AGRICOM, S.A.	90,500.00	38,650.00	17,514.00	13,575.00	11,870.00	8,765.00	126.00
14	AGROPECUARIA SAN JERONIMO	57,930.00	35,000.00	15,500.00	2,500.00	1,850.00	1,750.00	1,330.00
15	ALFA MODA S.A.	150,000.00	7,500.00	12,000.00	22,500.00	27,000.00	31,500.00	49,500.00
16	ALMACEN DANIEL	75,160.00	3,758.00	6,012.80	11,274.00	13,528.80	15,783.60	24,802.80
17	ALMELSA, S.A.	56,050.00	2,802.50	4,484.00	8,407.50	10,089.00	11,770.50	18,496.50
18	ALPRISA	170,500.00	8,525.00	13,640.00	25,575.00	30,690.00	35,805.00	56,265.00
19	ALTURISA GUATEMALA S.A.	200,175.00	10,008.75	16,014.00	30,026.25	36,031.50	42,036.75	66,057.75
20	SOCIEDAD PROTECTORA DEL NIÑO	185,298.00	52,350.00	28,940.00	27,794.70	33,353.64	38,912.58	3,947.08
21	JUAN JOSE MONTANA	50,087.50	35,780.00	11,250.00	850.00	970.00	567.50	670.00
22	LOS PANCHOS S.A.	57,930.00	18,450.00	4,634.40	8,689.50	10,427.40	12,165.30	3,563.40
23	HOTEL QUINTA ESTACION S.A.	32,362.50	20,150.00	5,515.00	2,150.00	2,500.00	1,200.00	847.50
24	COMIDA RAPIDA S.A.	55,260.00	21,560.00	4,420.80	8,269.00	9,946.80	8,250.00	2,793.40
25	SANDRA ZULLY DE MONTERROSO	12,465.00	623.25	997.20	1,869.75	2,243.70	2,617.65	4,113.45
26	RESTAURANTE LA FONDA	168,648.00	1,618.13	2,589.00	4,854.38	5,825.25	6,796.13	146,965.11
	TOTAL	2,860,000.00	545,555.6	274,673.38	302,197.17	316,483.00	355,849.73	1,065,241.09
	%	100%	19%	10%	11%	11%	12%	37%

Auditoría Interna



**LA PANIFICADORA, S.A.
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES
CIRCULARIZACIÓN**

Base de selección

- 1) Cubriendo saldo importantes
- 2) Tomando en consideración la antigüedad de los saldos
- 3) Selección al azar
- 4) Circularización en forma positiva

<i>P.T.</i>		B-1-1	4/19
<i>Elaboró</i>	EML	<i>Fecha</i>	11/01/10
<i>Revisó</i>	JCO	<i>Fecha</i>	15/01/10

Fecha de la circularización : 11/01/2010 y 13/01/10

CLIENTES	SALDO	Respuestas			DEV. POR CORREO
		CONFORME	INCONFORME	NO CONTESTÓ	
HOTEL ESCALON, S.A.	149,448.00	-	B-1-1 14/19 149,448.00	-	-
HACIENDA VIEJA, S.A.	263,008.75	-	263,008.75	-	-
ADMINISTRACION HOTELERA ALCA S.A.	150,000.00	-	150,000.00	-	-
ADUNAI ROSALES	250,000.00	-	-	B-1-1 15/19 250,000.00	-
ALFA MODA S.A.	150,000.00	B-1-1 15/19 150,000.00	-	-	-
ALPRISA	170,500.00	170,500.00	-	-	-
ALTURISA GUATEMALA S.A.	200,175.00	-	B-1-1 15/19 200,175.00	-	-
RESTAURANTE LA FONDA	168,648.00	-	168,648.00	-	-
	1,501,779.75	320,500.00	931,279.75	250,000.00	-

Auditoría Interna



**LA PANIFICADORA, S.A.
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES
ESTADÍSTICA DE CONFIRMACIÓN**

<i>P.T.</i>		B-1-1	5/19
<i>Elaboró</i>	EML	<i>Fecha</i>	11/01/10
<i>Revisó</i>	JCO	<i>Fecha</i>	15/01/10


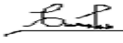

	VALOR	%
Total de la cartera de clientes	B-1 2,860,000.00	100%
Circularizado	1,501,779.75	53%
No cubierto	1,358,220.25	47%


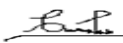

ESTADÍSTICA				
Respuesta	Valor	%	Número	%
Conforme	B-1-1 4/19 320,500.00	21%	2	25%
Inconforme Aclarado	931,279.75	62%	5	63%
No contestó	250,000.00	17%	1	13%
Devueltas por el correo	-	-	-	-
Total	1,501,779.75	100%	8	100%

Conclusión

En base al trabajo realizado en B-1-1 6/16 / B-1-1 14/16 y de acuerdo al programa de auditoría en G-3 concluimos que los procedimientos utilizados por los responsables para el registro y control de las cuentas por cobrar clientes No son adecuadas, ya que aparecen varios clientes que han abonado a sus respectivas cuentas y éstos no han sido rebajados en un 11% del monto total de la cartera.

CARTAS DE CONFIRMACIÓN DE SALDOS

	LA PANIFICADORA, S.A.	B-1-1 6/19
		Guatemala 12 de enero de 2010
HOTEL ESCALON, S.A. 23 Av. 2-38 zona 10 Ciudad Guatemala		
Estimados señores:		
Nuestros Auditores Internos, de La Panificadora, S.A. están revidando nuestro rubro de clientes, con este motivo adjuntamos a la presente un estado de su apreciable cuenta al 31 de diciembre de 2009		
Por tal motivo, agradeceremos se sirvan informar directamente a los mismos, a la direccion de correo lapanificadora.audit@yahoo.es, la siguiente informacion:		
1- Saldo de la cuenta en nuestra contabilidad al 31-12-09 por Q, 149,448.00		
Agradeciendo la atención que disponen a nuestra solicitud, los saludamos muy atentamente.		
Atentamente:		
 Carlos Leonel Contreras Contador General		
Señores Auditores La Panificadora, S.A. Presente.		
El saldo a nuestro cargo al 31 de diciembre de 2010 por Q, B-1-1 3/19 149,448.00 según estado de cuenta que recibimos de La Panificadora, S.A. adjunto a esta carta es incorrecta.		
Atentamente:		
 Julio César Reynoso Contador, Hotel Escalon S.A.		
Observaciones: El día 16 de febrero de 2009 enviamos el cheque 225685 a cargo del Banco Uno por Q. 50,454.24 en pago a la factura # P-1521-30-40-12 con recibo de caja recibida # RC-3560 extendida por su cobrador de ruta.		

	LA PANIFICADORA, S.A.	B-1-1 7/19
		Guatemala 12 de enero de 2010
HACIENDA VIEJA, S.A. 15 Av. 12-25 zona 14 Ciudad Guatemala		
Estimados señores:		
Nuestros Auditores Internos, de La Panificadora, S.A. están revidando nuestro rubro de clientes, con este motivo adjuntamos a la presente un estado de su apreciable cuenta al 31 de diciembre de 2009.		
Por tal motivo, agradeceremos se sirvan informar directamente a los mismos, a la direccion de correo lapanificadora.audit@yahoo.es, la siguiente informacion:		
1- Saldo de la cuenta en nuestra contabilidad al 31-12-09 por Q, 263,008.75		
Agradeciendo la atención que disponen a nuestra solicitud, los saludamos muy atentamente.		
Atentamente:		
 Carlos Leonel Contreras Contador General		
Señores Auditores La Panificadora, S.A. Presente.		
El saldo a nuestro cargo al 31 de diciembre de 2009 por Q, B-1-1 3/19 263,008.75 según estado de cuenta que recibimos de La Panificadora, S.A. adjunto a esta carta es incorrecta.		
Atentamente:		
 Jose Luis Santos Contador, Hacienda Vieja, S.A.		
Observaciones: El día 18 de diciembre de 2009 enviamos el cheque 755687 a cargo del Banco Azteca por Q. 30,500.00 en pago a las facturas # P-1722, P-2805 con recibo de caja recibida # RC-5585 extendida por su cobrador de ruta.		



LA PANIFICADORA, S.A.

B-1-1 8/19

Guatemala 12 de enero de 2010

ADMINISTRACION HOTELERA ALCA, S.A.
16 calle 10-19 zona 15
Ciudad Guatemala

Estimados señores:

Nuestros Auditores Internos, de La Panificadora, S.A. están revidando nuestro rubro de clientes, con este motivo adjuntamos a la presente un estado de su apreciable cuenta al 31 de diciembre de 2009.

Por tal motivo, agradeceremos se sirvan informar directamente a los mismos, a la direccion de correo lapanificadora.audit@yahoo.es, la siguiente informacion:

1- Saldo de la cuenta en nuestra contabilidad al 31-12-09 por Q, 150,000.00

Agradeciendo la atención que disponen a nuestra solicitud, los saludamos muy atentamente.

Atentamente:

Carlos Leonel Contreras
Contador General

Señores Auditores
La Panificadora, S.A.
Presente.

El saldo a nuestro cargo al 31 de diciembre de 2009 por Q, **B-1-1 3/19** 150,000.00 según estado de cuenta que recibimos de La Panificadora, S.A. adjunto a esta carta es incorrecta.

Atentamente:

Pedro A. Ortiz
Contador General, ALCA, S.A.

Observaciones:

El día 05 de abril de 2009 enviamos el cheque 1542644 a cargo del Banco G&T por Q. 35,000.00
Así mismo, el día 20 de junio nuevamente se pagó con cheque 6897555 del banco Agro por Q. 15,500.00
la primera en pago de las facturas # P-1527, P-1556, P-1547. recibo de caja # RC-3616, la segunda en pago de las facturas P-1624 y P-1660 según recibo de caja RC-3682, extendidas por el cobrar de ruta.



LA PANIFICADORA, S.A.

B-1-1 9/19

Guatemala 12 de enero de 2010

ADUNAI ROSALES
16 calle 10-19 zona 15
Ciudad Guatemala

Estimados señores:

Nuestros Auditores Internos, de La Panificadora, S.A. están revidando nuestro rubro de clientes, con este motivo adjuntamos a la presente un estado de su apreciable cuenta al 31 de diciembre de 2009.

Por tal motivo, agradeceremos se sirvan informar directamente a los mismos, a la direccion de correo lapanificadora.audit@yahoo.es, la siguiente informacion:

1- Saldo de la cuenta en nuestra contabilidad al 31-12-09 por Q, 250,000.00

Agradeciendo la atención que disponen a nuestra solicitud, los saludamos muy atentamente.

Atentamente:

Carlos Leonel Contreras
Contador General

No hubo respuesta por parte del cliente al día 13 de enero de 2010, tampoco contestó las llamadas realizadas.

Carlos Leonel Contreras
Contador General



LA PANIFICADORA, S.A.

B-1-1 10/19

Guatemala 12 de enero de 2010

ALFA MODA, S.A.
44 Av. 09-24 zona 5
Ciudad San Cristobal, Mixco, Guatemala

Estimados señores:

Nuestros Auditores Internos, de La Panificadora, S.A. están revidando nuestro rubro de clientes, con este motivo adjuntamos a la presente un estado de su apreciable cuenta al 31 de diciembre de 2009.

Por tal motivo, agradeceremos se sirvan informar directamente a los mismos, a la direccion de correo lapanificadora.audit@yahoo.es, la siguiente informacion:

1- Saldo de la cuenta en nuestra contabilidad al 31-12-09 por Q, 150,000.00

Agradeciendo la atención que disponen a nuestra solicitud, los saludamos muy atentamente.

Atentamente:

Carlos Leonel Contreras
Contador General

Señores Auditores
La Panificadora, S.A.
Presente.

El saldo a nuestro cargo al 31 de diciembre de 2009 por Q, **B-1-1 3/19** 150,000.00 según estado de cuenta que recibimos de La Panificadora, S.A. adjunto a esta carta es correcta.

Atentamente:

Contador General, ALFA MODA, S.A.

Observaciones:

Estoy de acuerdo con el saldo mostrado en el estado de cuenta, ya que he revisado mis facturas de los últimos meses del año 2009 y si el saldo que ustedes muestran es la que me corresponde pagar, no las había cancelado porque no he recibido estado de cuenta desde la recepción de las últimas facturas, por lo que le agradecería enviarme siempre los estados de cuenta.



LA PANIFICADORA, S.A.

B-1-1 11/19

Guatemala 12 de enero de 2010

ALPRISA
44 Av. 09-24 zona 1
Condado Concep. Sta Catarina P.

Estimados señores:

Nuestros Auditores Internos, de La Panificadora, S.A. están revidando nuestro rubro de clientes, con este motivo adjuntamos a la presente un estado de su apreciable cuenta al 31 de diciembre de 2009.

Por tal motivo, agradeceremos se sirvan informar directamente a los mismos, a la direccion de correo lapanificadora.audit@yahoo.es, la siguiente informacion:

1- Saldo de la cuenta en nuestra contabilidad al 31-12-09 por Q, 170,500.00

Agradeciendo la atención que disponen a nuestra solicitud, los saludamos muy atentamente.

Atentamente:

Carlos Leonel Contreras
Contador General

Señores Auditores
La Panificadora, S.A.
Presente.

El saldo a nuestro cargo al 31 de diciembre de 2009 por Q, **B-1-1 3/19** 170,500.00 según estado de cuenta que recibimos de La Panificadora, S.A. adjunto a esta carta es correcta.

Atentamente:

Pedro Lutín
Contador General ALPRISA

Observaciones:

Estamos de acuerdo con el saldo mostrado según estado de cuenta, no se han cancelado las facturas desde octubre de 2009 porque creíamos estar al día, ya que no hemos recibido estado de cuenta desde esa fecha. Nos pondremos al día en el pago de las facturas pendientes.



LA PANIFICADORA, S.A.

B-1-1 12/19

Guatemala 12 de enero de 2010

ALTURISA GUATEMALA, S.A.
10a Av. 12-15 zona 1
Candado Concep. Sta Catarina P.

Estimados señores:

Nuestros Auditores Internos, de La Panificadora, S.A. están revidando nuestro rubro de clientes, con este motivo adjuntamos a la presente un estado de su apreciable cuenta al 31 de diciembre de 2009.

Por tal motivo, agradeceremos se sirvan informar directamente a los mismos, a la direccion de correo lapanificadora.audit@yahoo.es, la siguiente informacion:

1- Saldo de la cuenta en nuestra contabilidad al 31-12-09 por Q, 200,175.00

Agradeciendo la atención que disponen a nuestra solicitud, los saludamos muy atentamente.

Atentamente:

Carlos Leonel Contreras
Contador General

Señores Auditores
La Panificadora, S.A.
Presente.

El saldo a nuestro cargo al 31 de diciembre de 2009 por Q, **B-1-1 3/19** 200,175.00 según estado de cuenta que recibimos de La Panificadora, S.A. adjunto a esta carta no es el saldo correcto.

Atentamente:

Jorge Luis Monzón
Contador General ALTURISTA, S.A.

Observaciones:

El día 28 de diciembre de 2009 efectuamos un pago en efectivo al cobrador de ruta por 66,057.75 en pago a la factura # P-2777 con recibo de caja recibida # RC-5685 extendida por su cobrador de ruta, por lo que agradeceríamos corregir nuestro saldo.



LA PANIFICADORA, S.A.

B-1-1 13/19

Guatemala 12 de enero de 2010

RESTAURANTE LA FONDA
40 Calle 02-10 zona 9
Ciudad Guatemala

Estimados señores:

Nuestros Auditores Internos, de La Panificadora, S.A. están revidando nuestro rubro de clientes, con este motivo adjuntamos a la presente un estado de su apreciable cuenta al 31 de diciembre de 2009.

Por tal motivo, agradeceremos se sirvan informar directamente a los mismos, a la direccion de correo lapanificadora.audit@yahoo.es, la siguiente informacion:

1- Saldo de la cuenta en nuestra contabilidad al 31-12-09 por Q, 168,648.00

Agradeciendo la atención que disponen a nuestra solicitud, los saludamos muy atentamente.

Atentamente:

Carlos Leonel Contreras
Contador General

Señores Auditores
La Panificadora, S.A.
Presente.

El saldo a nuestro cargo al 31 de diciembre de 2009 por Q, **B-1-1 3/19** 168,648.00 según estado de cuenta que recibimos de La Panificadora, S.A. adjunto a esta carta no es el saldo correcto.

Atentamente:

Rosa María P.
CONTADORA RESTAURANTE LA FONDA

Observaciones:

El día 29 de diciembre de 2009 envié el cheque 568745 a cargo del Banco Bi por Q. 121,965.11 en pago a la factura # P-4031 con recibo de caja recibida # RC-5686 extendida por su cobrador de ruta, por lo que agradecería corregir el saldo y enviarme mis estados de cuenta para programarnos en los siguientes pagos.

LA PANIFICADORA, S.A.

Estado de Cuenta Detallado de Clientes (CxC)

Empresa: La Panificadora, S.A.

Fecha Inicial: 01/01/2009 Fecha Final: 31/12/2009 Moneda: Q

Extracto de cuentas con saldos vencidos

P.T.		B-1-1	14/19
Elaborò	EML	Fecha	13/01/10
Revisò	JCO	Fecha	15/01/10

Cuenta	Nombre del cliente	Fecha	Vence	Tipo	Número de documento	Moneda	Días de crédito	Tipo de cambio	Importe	Abonos	Recibo de caja	Saldo	Meses vencidos
12318	HOTEL ESCALON, S.A.	14-01-09	14-02-09	Fact.	P-1521	Q	30	1	15,500.00	5,045.42		10,454.58	11
		18-02-09	21-03-09	Fact.	P-1530	Q	30	1	11,000.00			11,000.00	10
		20-03-09	20-04-09	Fact.	P-1540	Q	30	1	15,454.24			15,454.24	9
		27-04-09	27-05-09	Fact.	P-1612	Q	30	1	8,500.00			8,500.00	8
		02-05-09	02-06-09	Fact.	P-1677	Q	30	1	7,500.00			7,500.00	7
		09-06-09	09-07-09	Fact.	P-1680	Q	30	1	12,000.00			12,000.00	6
		14-07-09	14-08-09	Fact.	P-1686	Q	30	1	24,916.08			24,916.08	5
		25-08-09	25-09-09	Fact.	P-1702	Q	30	1	21,356.64			21,356.64	4
		27-09-09	27-10-09	Fact.	P-1720	Q	30	1	8,898.60			8,898.60	3
		24-10-09	24-11-09	Fact.	P-2780	Q	30	1	8,898.60			8,898.60	2
		10-11-09	10-12-09	Fact.	P-3910	Q	30	1	9,491.84			9,491.84	1
		05-12-09	05-01-10	Fact.	P-4011	Q	30	1	2,632.00			2,632.00	1
		24-12-09	24-01-10	Fact.	P-4041	Q	30	1	3,300.00			3,300.00	0
									149,448.00	5,045.42		144,402.58	

Saldo según estado de cuenta Q144,402.58
 (-) pago efectuado el 16-02-07 según RC-3560 A/R (1) (50,454.24) B-1-1 6/19
 Saldo correcto 93,948.34

El pago esta registrado en el banco el 17-02-09 según movimiento bancario revisado, la persona encargada de registrar los abonos en las cuentas auxiliares de los clientes, la digitó mal, ya que el cheque fue emitido por Q.50,454.24 pero fue digitada por Q.5045.42, por lo que el ajuste será de : **Q. 45,408.82**

Cuenta	Nombre del cliente	Fecha	Vence	Tipo	Número de documento	Moneda	Días de crédito	Tipo de cambio	Importe	Abonos	Recibo de caja	Saldo	Meses vencidos
12586	HACIENDA VIEJA, S.A.	08-02-09	10-03-09	Fact.	P-1722	Q	30	1	251,350.75			251,350.75	11
		06-09-09	07-10-09	Fact.	P-2805	Q	30	1	3,654.00			3,654.00	4
		14-08-09	14-09-09	Fact.	P-2866	Q	30	1	3,132.00			3,132.00	3
		15-09-09	16-10-09	Fact.	P-3922	Q	30	1	2,610.00			2,610.00	2
		25-11-09	26-12-09	Fact.	P-4144	Q	30	1	1,392.00			1,392.00	1
		28-12-09	27-01-10	Fact.	P-3901	Q	30	1	870.00			870.00	0
									263,008.75	-		263,008.75	

Saldo según estado de cuenta Q263,008.75
 (-) pago efectuado el 18-12-07 según RC-5585 A/R (2) (30,500.00) B-1-1 7/19
 Saldo correcto 232,508.75

El pago esta registrado en el banco el 19-12-09 según movimiento bancario revisado, la persona encargada de registrar los abonos en las cuentas auxiliares de los clientes, no rebajó los saldos de las facturas pagadas, ya que existe un depósito por Q.30,500.00 que aún no esta operada al 13-01-10

Cuenta	Nombre del cliente	Fecha	Vence	Tipo	Número de documento	Moneda	Días de crédito	Tipo de cambio	Importe	Abonos	Recibo de caja	Saldo	Meses vencidos
88710	ADMINISTRACION HOTELERA ALCA S.A.	05-02-08	07-03-08	Fact.	P-1527	Q	30	1	15,000.00			15,000.00	13
		01-02-09	03-03-09	Fact.	P-1556	Q	30	1	12,000.00			12,000.00	10
		02-03-09	02-04-09	Fact.	P-1547	Q	30	1	8,000.00			8,000.00	9
		10-04-09	10-05-09	Fact.	P-1624	Q	30	1	5,500.00			5,500.00	8
		17-05-09	17-06-09	Fact.	P-1660	Q	30	1	10,000.00			10,000.00	7
		01-06-09	01-07-09	Fact.	P-1686	Q	30	1	3,500.00			3,500.00	6
		09-07-09	09-08-09	Fact.	P-1698	Q	30	1	6,813.00			6,813.00	5
		09-08-09	09-09-09	Fact.	P-1707	Q	30	1	31,500.00			31,500.00	4
		01-09-09	01-10-09	Fact.	P-1736	Q	30	1	15,887.00			15,887.00	3
		30-10-09	30-11-09	Fact.	P-2782	Q	30	1	22,500.00			22,500.00	2
		05-11-09	05-12-09	Fact.	P-3918	Q	30	1	12,000.00			12,000.00	1
		20-12-09	20-01-10	Fact.	P-4014	Q	30	1	5,000.00			5,000.00	0
		25-12-09	25-01-10	Fact.	P-4036	Q	30	1	1,000.00			1,000.00	0
		30-12-09	30-01-10	Fact.	P-5236	Q	30	1	1,500.00			1,500.00	0
									150,000.00			150,000.00	

Saldo según estado de cuenta Q150,000.00
 (-) pago efectuado el 05-04-09 Y 20-06-09 s/ RC-3616, 3682 A/R (3) (50,500.00) B-1-1 8/19
 Saldo correcto 99,500.00

El pago esta registrado en el banco el 06-04-09 y 21-06-09 según movimiento bancario revisado, nuevamente la persona encargada de registrar los abonos en las cuentas auxiliares de los clientes, no rebajó los saldos de las facturas pagadas, ya que existen los dos depósitos por Q.35,000.00 y Q.15,500.00 con los números de cheque indicado por nuestro cliente.

P.T.		B-1-1	15/19
Elaboró	EML	Fecha	13/01/10
Revisó	JCO	Fecha	15/01/10

Cuenta	Nombre del cliente	Fecha	Vence	Tipo	Número de documento	Moneda	Días de crédito	Tipo de cambio	Importe	Abonos	Recibo de caja	Saldo	Meses vencidos
22586	ADUNAI ROSALES	05-11-08	05-12-08	Fact.	P-1694	Q	30	1	25,000.00			25,000.00	14
		26-11-08	27-12-08	Fact.	P-1710	Q	30	1	100,000.00			100,000.00	14
		07-01-09	07-02-09	Fact.	P-1713	Q	30	1	125,000.00			125,000.00	11
									250,000.00			250,000.00	✓

B-1-1 4/19
B-1-1 3/19

No hubo respuesta por parte del cliente tampoco constató las llamadas telefónicas realizadas, dicha persona fue referido por el Gte. De Producción la cual ya no se encuentra laborando para La Panificadora S.A. desde marzo de 2009, por lo que la cuenta se considera de dudoso cobro, pero se recomienda a la administración comenzar a gestionar el debido proceso administrativo y legal.

Cuenta	Nombre del cliente	Fecha	Vence	Tipo	Número de documento	Moneda	Días de crédito	Tipo de cambio	Importe	Abonos	Recibo de caja	Saldo	Meses vencidos
5521	ALFA MODA S.A.	01-12-08	01-01-09		P-1533	Q	30	1	49,500.00			49,500.00	13
		05-09-09	06-10-09		P-1562	Q	30	1	31,500.00			31,500.00	4
		15-10-09	15-11-09		P-1576	Q	30	1	27,000.00			27,000.00	3
		05-11-09	06-12-09		P-1577	Q	30	1	22,500.00			22,500.00	2
		01-12-09	01-01-10		P-1578	Q	30	1	12,000.00			12,000.00	1
		02-01-10	02-02-10		P-1579	Q	30	1	7,500.00			7,500.00	0
									150,000.00			150,000.00	✓

B-1-1 4/19
B-1-1 3/19

Saldo según estado de cuenta Q150,000.00
 (-) pago efectuado -
 Saldo correcto..... 150,000.00 B-1-1 10/19

El saldo según estado de cuenta enviado a nuestro cliente es correcta y aceptó pagar las facturas, ya que no las había cancelado porque no sabía que aún tenía saldo pendiente porque nunca recibió sus estados de cuenta.

Cuenta	Nombre del cliente	Fecha	Vence	Tipo	Número de documento	Moneda	Días de crédito	Tipo de cambio	Importe	Abonos	Recibo de caja	Saldo	Meses vencidos
8773	ALPRISA	01-12-08	01-01-09		P-1722	Q	30	1	43,947.00			43,947.00	13
		28-06-09	29-07-09		P-1745	Q	30	1	8,750.00			8,750.00	6
		28-07-09	28-08-09		P-2761	Q	30	1	3,588.00			3,588.00	5
		24-08-09	24-09-09		P-3823	Q	30	1	35,805.00			35,805.00	4
		10-09-09	11-10-09		P-4032	Q	30	1	30,690.00			30,690.00	3
		24-10-09	24-11-09		P-4027	Q	30	1	25,575.00			25,575.00	2
		02-11-09	03-12-09		P-4029	Q	30	1	13,640.00			13,640.00	1
		15-12-09	15-01-10		P-4031	Q	30	1	5,000.00			5,000.00	0
		20-12-09	20-01-10		P-4033	Q	30	1	3,525.00			3,525.00	0
									170,500.00	-		170,500.00	✓

B-1-1 4/19
B-1-1 3/19

Saldo según estado de cuenta Q170,500.00
 (-) pago efectuado -
 Saldo correcto..... 170,500.00 B-1-1 11/19

El saldo por cobrar enviado a nuestro cliente es correcta, ya que no se había puesto al día en los pagos creyendo que ya no tenían saldos pendientes con La Panificadora, S.A. Ya que no han recibido estados de cuentas en los meses anteriores.

Cuenta	Nombre del cliente	Fecha	Vence	Tipo	Número de documento	Moneda	Días de crédito	Tipo de cambio	Importe	Abonos	Recibo de caja	Saldo	Meses vencidos
8837	ALTURISA GUATEMALA S.A.	10-09-08	10-10-08		P-2777	Q	30	1	66,057.75			66,057.75	15
		05-09-09	05-10-09		P-2778	Q	30	1	42,036.75			42,036.75	4
		10-10-09	09-11-09		P-3928	Q	30	1	36,031.50			36,031.50	3
		05-10-09	05-11-09		P-3930	Q	30	1	30,026.25			30,026.25	2
		10-11-09	11-12-09		P-4031	Q	30	1	16,014.00			16,014.00	1
		22-12-09	22-01-10		P-4033	Q	30	1	10,008.75			10,008.75	0
									200,175.00			200,175.00	✓

B-1-1 4/17
B-1-1 3/17

Saldo según estado de cuenta Q200,175.00
 (-) pago efectuado en efectivo, según RC-5685 A/R (4) (66,057.75)
 Saldo correcto..... 134,117.25 B-1-1 12/19

El pago aún no se encuentra registrado en el banco a la fecha B de enero 2010 según movimiento bancario revisado, ya que el Cheque aún se encuentra en el Área de Caja, bajo la custodia y responsabilidad de Juan Antonio Pérez, dicha persona indicó que por acumulación de labores no ha realizado los depósitos al Banco, por lo que consideramos un riesgo para La Panificadora S.A. por permanecer el cheque bastante tiempo en dicha área sin depositarse.

Cuenta	Nombre del cliente	Fecha	Vence	Tipo	Número de documento	Moneda	Días de crédito	Tipo de cambio	Importe	Abonos	Recibo de caja	Saldo	Meses vencidos
8879	RESTAURANTE LA FONDA	27-06-08	27-07-08		P-4031	Q	30	1	121,965.11			121,965.11	18
		07-12-08	06-01-09		P-4032	Q	30	1	25,000.00			25,000.00	12
		09-08-09	09-09-09		P-5605	Q	30	1	6,796.13			6,796.13	4
		02-09-09	03-10-09		P-5611	Q	30	1	5,825.25			5,825.25	3
		11-10-09	11-11-09		P-5613	Q	30	1	4,854.38			4,854.38	2
		09-11-09	10-12-09		P-5616	Q	30	1	2,589.00			2,589.00	1
		26-12-09	26-01-10		P-5618	Q	30	1	1,618.13			1,618.13	0
									168,648.00	-		168,648.00	✓

B-1-1 4/19
B-1-1 3/19

Saldo según estado de cuenta Q168,648.00
 (-) pago efectuado con el cheque #568745 Recibo #RC-5686 A/R (5) (121,965.11)
 Saldo correcto..... 46,682.89 B-1-1 13/19

Según movimiento bancario revisado y reporte de cobradores, el cheque por Q.121,965.11 con el número que el cliente indica, aún no ha sido depositado por el responsable del área de caja según arqueo practicado, por lo que se procedió de inmediato realizar los depósitos respectivos y abono a los clientes.



LA PANIFICADORA, S.A.
CUENTAS POR COBRAR
AJUSTES Y RECLASIFICACIONES
AL 31 DE DICIEMBRE 2009
(Cifras en Quetzales)

	P.T.		B-1-1	16/19
Elaboró	EML	Fecha	11/01/10	
Revisó	JCO	Fecha	15/01/10	

No.	DESCRIPCION	DEBE	HABER	REF.
A/01	CAJA Y BANCOS Caja y bancos	314,431.68		B-1-1 14/19 B-1-1 15/19
	CUENTAS POR COBRAR Clientes Por abonos de clientes no rebajados a sus respectivas cuentas corrientes.		314,431.68	A/R #. 1, 2, 3, 4, 5
		314,431.68	314,431.68	
A/02	GASTOS DE ADMINISTRACION Cuentas Incobrables	15,000.00		B-1-1 17/19
	CUENTAS POR COBRAR Provisión P/ cuentas Incobrables Por ajuste de la provisión para cuentas incobrables al porcentaje máximo establecido por la ley.		15,000.00	
		15,000.00	15,000.00	
	TOTALES	329,431.68	329,431.68	

CONCLUSIÓN:

REMARKS:

^ = Sumado

✓ = Cotejado con DMG

Auditoría Interna



LA PANIFICADORA, S.A.
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES
ESTIMACIÓN PARA CUENTAS DUDOSAS

	P.T.		B-1-1	17/19
Elaboró	EML	Fecha	11/01/10	
Revisó	JCO	Fecha	15/01/10	

	Saldo al				
					31/12/2009
Cientes					2,860,000.00
Funcionarios y Empleados					60,000.00
Deudores diversos					80,000.00
					<u>3,000,000.00</u>
					^
Análisis					
Saldo de Cuentas por cobrar al 31 de diciembre 2009		Q 75,000.00			
3,000,000.00 x 3%		Q 90,000.00			
		90,000.00			
		Q 15,000.00	A/R	6	B-1-1 16/19
<p><i>La provisión esta basada en la Ley del Impuesto sobre la Renta, estableciéndose que NO es suficiente para absorber la cuenta de dudoso cobro del Sr. Adunai Rosales, si se llegara a considerar o ha establecerse como una cuenta incobrable.</i></p>					
				B-1-1 9/19	
				B-1-1 15/19	
 Ernesto Macario López Auditor Auxiliar					

Auditoria Interna



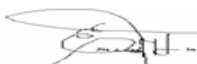
LA PANIFICADORA, S.A.
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES
ANÁLISIS DE RECIBOS DE CAJA EMITIDOS DURANTE EL AÑO 2009

P.T.	B-1-1	18/19
Elaboró	EML	Fecha 11/01/10
Revisó	JCO	Fecha 15/01/10

Año 2007	NUMEROS DE EMISION		Observaciones
	Del	Al	
Enero	RC-3497	RC-3544	según auditoría del 2006 la última arqueada fué el recibo RC-3496.
Febrero	RC-3545	RC-3564	
Marzo	RC-3565	RC-3580	
Abril	RC-3581	RC-3620	
Mayo	RC-3621	RC-3666	
Junio	RC-3667	RC-3811	
Julio	RC-3812	RC-4120	
Agosto	RC-4121	RC-4321	
Septiembre	RC-4321	RC-4406	
Octubre	RC-4407	RC-4503	
Noviembre	RC-4504	RC-5580	
Diciembre	RC-5581	RC-5688	
Enero 2010	RC-5689	RC-5691	El último recibo arqueado al día 8 de enero de 2010 fue el RC-5691
Enero 2010	RC-5692		Pendiente de emisión

Nota:

Se revisaron los recibos de caja emitidos y por emitirse, no encontrando ninguna irregularidad que pudiera llamar la atención, ya que los talonarios son entregados a los cobradores firmando memorando de recibido. En febrero y agosto hizo falta el recibo RC-3556 y RC-4220, pero según nos indican los cobradores, éstas por descuido se mojaron y no fue posible recuperarlos, pero estaban en blanco sin emitirse.


 (f)
Ernesto Macario López
 Auditor Auxiliar

Auditoria Interna



LA PANIFICADORA, S.A.
PROCEDIMIENTOS ALTERNATIVOS
COBRANZAS POSTERIORES DE CLIENTES

P.T.	B-1-1	19/19
Elaboró	EML	Fecha 11/01/10
Revisó	JCO	Fecha 15/01/10

CLIENTES	DOCUMENTO	FECHA	DEBE	HABER	SALDO
HOTEL ESCALON, S.A.	Ninguna	B-1-1 15/19	93,948.34	0	93,948.34
HACIENDA VIEJA, S.A.	Ninguna	B-1-1 14/19	232,508.75	0	232,508.75
ADMINISTRACION HOTELERA ALCA S.A.	Ninguna		99,500.00	0	99,500.00
ADUNAI ROSALES	Ninguna		250,000.00	0	250,000.00
ALFA MODA S.A.	Ninguna		150,000.00	0	150,000.00
ALPRISA	Ninguna		170,500.00	0	170,500.00
ALTURISA GUATEMALA S.A.	Ninguna		134,117.25	0	134,117.25
RESTAURANTE LA FONDA	Ninguna		46,682.89	0	46,682.89
			1,177,257.23		1,177,257.23

NOTA:

En la presente prueba de Auditoria se revisaron cobros posteriores a la fecha 8 de enero de 2010, no encontrando cobros que pueda disminuir el saldo de los clientes circularizados.


 (f)
Ernesto Macario López
 Auditor



LA PANIFICADORA, S.A.
CÉDULA DE MARCAS

<i>P.T.</i>	G-4		
<i>Elaboró</i>	EML	<i>Fecha</i>	08/01/10
<i>Revisó</i>	JMJ	<i>Fecha</i>	09/01/10

MARCA	DESCRIPCIÓN
	Sumado vertical
	Revisado
	Procedimiento cumplido
	Aplica para todo
	Mismo procedimiento
	Pendiente de revisar
	Cotejado contra registros auxiliares
	Cálculos efectuados
	Documentación examinada
	Cotejado contra Estado de Cuenta Bancario
	Ir a
	Ciente seleccionado para su análisis
HG	Hallazgos
	Producto seleccionado para revisión
	Contadas físicamente

DE: Lic. Jorge Mario Juárez / Auditor Interno
PARA: Ing. Jorge Arturo López / Gerencia General
ASUNTO: Auditoría al Área de Cuentas por Cobrar Clientes
FECHA: 20 de enero de 2010

Distinguido Señor:

Nuestro compromiso básico con la empresa que usted digna y acertadamente preside, consiste en: Realizar un examen y evaluación al Área de Cuentas por Cobrar en el rubro de clientes, detallando los errores y malos procedimientos que han debilitado el control interno, por la falta de políticas y procedimientos específicos, proponiendo a la vez, cambios en mejora continua para dicha área. Para lo cual se analizaron los problemas básicos en tres aspectos importantes, que se detallan a continuación:

- 1. Falta de políticas específicas y de procedimientos, en el otorgamiento de los créditos.***
- 2. Mala administración y manejo de los créditos.***
- 3. Falta de políticas y procedimientos en la recuperabilidad de los cobros dentro de los plazos mínimos.***

En el examen y evaluación a las operaciones de Cuentas por cobrar clientes, existe la probabilidad de errores provenientes de instrucciones mal interpretadas, errores de juicio y otros factores personales, que hay dado origen a las deficiencias y errores en los créditos.

Nuestra revisión se ha llevado a cabo, con el propósito de dar a conocer a los interesados la situación actual de las operaciones de crédito, por consiguiente; no necesariamente revela todas las deficiencias suscitadas en la auditoría. Sin embargo, tal examen y evaluación reveló las condiciones que consideramos necesarias hacerlas del conocimiento a la Alta Administración

ASPECTOS A MEJORAR

- **Cobros no abonadas a las cuentas de los clientes**
- **Errores en el ingreso y abonos a las cuentas de los clientes**
- **Cuentas morosas**

CONDICIÓN 1

En los hallazgos, según PT **B-1-1 14/19 Y 15/19** se detectaron cobros a clientes que aún no han sido rebajados de sus cuentas corrientes, los errores se determinaron en base a la circularización realizada y ascienden a un monto de Q.314,431.68 según ajuste propuesto. Lo anterior demuestra que la cuenta corriente de cada cliente, aún no ha sido actualizada, y no se cuenta con saldos reales a la fecha de auditoría. Además, existen algunas cuentas morosas y probablemente incobrables, ya que algunos saldos sobrepasan los doce meses de antigüedad y no existe a la fecha una labor efectiva de cobro, tal es el caso del cliente Adunai Rosales, con una cuenta morosa, que asciende al monto de Q.250,000.00 quetzales. También se detectaron errores en el ingreso de datos, transcritas por el personal del área, son errores humanos que se cometen cuando se introduce información en el módulo del sistema de clientes, el caso detectado es del cliente Hotel Escalón, S.A. según movimiento bancario, existe un abono por Q.50,454.24 quetzales, pero fue ingresada en el sistema a la cuenta corriente del cliente por Q.5,045.42 quetzales, la diferencia ya se incluye en los ajustes propuestos.

CRITERIO

En el manual que se adjunta como propuesta al presente trabajo, en los numerales del 20 al 26, están contenidas los lineamientos en la recuperación de los saldos de clientes, además establece los procedimientos para el manejo de las

cuentas por cobrar de La Panificadora, S.A. Dicho Manual constituye un instrumento idóneo para suministrar información de los procedimientos, registro y control de las cuentas de los clientes, generada en las distintas tiendas y/o planta, centralizando además, su cobro en el Área de Cuentas por Cobrar.

CAUSA

La falta de procedimientos y políticas de crédito, han debilitado el control interno del Área de Cuentas por Cobrar; en el otorgamiento, manejo y recuperación de los saldos de clientes.

EFEECTO

Ingresos no recuperados oportunamente, afectando el patrimonio y la liquidez de La Panificadora, S.A.

CONDICIÓN 2

En el análisis de antigüedad de saldos (P.T. B-1-1 3/19) se muestra un total de Q.1,065,241.09 quetzales como montos vencidos, esto representa un 37% de la cartera que se encuentra en riesgo, ya que no existen políticas de gestión de cobros que promuevan la pronta recuperación de los créditos otorgados.

CRITERIO

Dentro del Manual propuesto a la administración, se hace mención de la política de descuento por pronto pago, la aplicación de esta política reduciría el grupo de clientes impuntuales de pago, para convertirlas en clientes preferenciales.

CAUSA

Ante la falta de reportes y análisis de antigüedad de saldos, no existe una gestión de cobro eficaz de parte de los responsables de la cartera de clientes.

EFEECTO

Falta de liquidez en la empresa, ya que el efectivo se encuentra en manos de nuestros clientes, esto a consecuencia del incumplimiento de pago de los clientes en las fechas pactadas.

ACCIONES A TOMAR

G-5 4/6

Dada la importancia que tienen las cuentas por cobrar clientes, en relación a los Estados Financieros, se deberá considerar la conveniencia de:

1. Establecer políticas y procedimientos específicos escritos para la fijación de límites de crédito en base a investigaciones crediticias de los clientes, que garanticen y aseguren su solvencia y liquidez.

Nuestra recomendación constituye una sana práctica comercial en el medio en que opera La Panificadora, S.A. con la cual se reducen los riesgos de incobrabilidad. Actualmente la empresa concede créditos referidos o recomendados, sin una previa evaluación e investigación.

2. Circularizar periódicamente los saldos de clientes por parte de un empleado independiente de las funciones de investigación de créditos, manejo de los registros auxiliares y de cobros.

La implementación del procedimiento recomendado, permitirá a la Auditoría Interna de La Panificadora, S.A. ejercer un control independiente sobre los Créditos y se contará con registros actualizados y depurados, una vez sean investigadas, corregidas y ajustadas las diferencias que pudieran surgir o que nuestras clientes reporten.

3. Las cuentas corrientes de los clientes deben ser preparadas y operadas oportunamente, teniendo el debido cuidado en el ingreso de datos a las cuentas corrientes de cada cliente. Cada cliente deberá contar con un expediente y todos los documentos de soporte fijados en el numeral 3 del Manual.

La adopción de esta recomendación evitará la desactualización de los saldos de clientes y se mantendrán los saldos reales y actualizados en los Estados Financieros.

4. Debe obtenerse la aprobación de un funcionario responsable para la eliminación de las cuentas incobrables.

5. Que se haga un análisis y reporte de forma mensual, identificando aquellos clientes con cuentas vencidas y proceder con la gestión de cobro de manera inmediata, el monitoreo de los saldos de clientes es vital para la reducción de las cuentas morosas.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN

La Gerencia General tomó la decisión de instruir y capacitar al Encargado de las Cuentas por Cobrar y a los auxiliares, para que recuperen a la brevedad posible, todos aquellos saldos con más de dos meses de atrasos en los pagos, así mismo, gestionar el cobro, si fuese necesario por medio de la vía legal de todas aquellas cuentas que sobrepasen los doce meses de antigüedad y adoptar a la brevedad el Manual propuesto por la Auditoría Interna.

COMENTARIO DE AUDITORÍA

Se confirma los hallazgos en los Papeles de Trabajo en virtud que los comentarios de la Gerencia General, aseveran lo indicado en la condición.

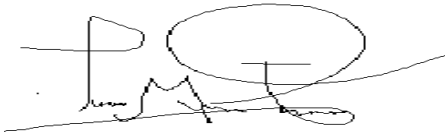
La canalización de errores y malos procedimientos suscitados en la auditoría y en el Diagnóstico, conlleva alcanzar los siguientes objetivos:

1. Mejores tomas de decisiones por la Alta Administración sobre la cartera.
2. Asegurar una mayor confiabilidad en la información de los créditos.
3. Que el registro de las cuentas de los clientes, se presenten en el Balance General, como monto real de los derechos que por este concepto tiene La Panificadora, S.A.
4. Promover la eficiencia operativa en los créditos.
5. Cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos aplicables a los créditos.

Deseamos agradecer la colaboración y cortesía mostradas por los funcionarios y empleados, lo cual fue de singular importancia durante el desarrollo de nuestro trabajo.

Dadas las deficiencias y errores suscitados tanto en el diagnóstico y auditoría, proponemos como Auditoría Interna, un Manual de Políticas y Procedimientos del de Área de Cuentas por Cobrar Clientes, que deberá implementarse según autorización de la Gerencia, ante las novedades suscitadas.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. M. Juárez', with a large, stylized circular flourish above the name.

Lic. Jorge Mario Juárez

Auditor Interno

La Panificadora, S.A.

PROPUESTA

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES

LA PANIFICADORA, S.A.



LA PANIFICADORA, S.A.

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES



ÍNDICE**No. de página**

1.	Introducción	2
2.	Objetivo del manual	3
3.	Alcance	3
4.	Uso del manual	3
5.	Responsabilidades	5
6.	Políticas Generales	7
7.	Rescisión de contrato	10
8.	Fase 1, Otorgamiento del crédito	11
9.	Fase 2, Administración del crédito	17
10.	Fase 3, Procedimiento de cobranza	20
11.	Procedimiento, cuentas de dudoso cobro	25
12.	Procedimiento cuentas incobrables (asesoría jurídica externa)	28
13.	Flujograma	29
14.	Formularios	38
14.	Actualización	48
15.	Difusión	48

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010



INTRODUCCIÓN

El presente Manual tiene como objetivo principal, servir como una fuente de consulta y orientación para los responsables del área de cuentas por cobrar. Describe de forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que deberá de realizar el personal del área.

Para una mejor comprensión de contenido del manual, se estructuró de una manera lógica y sencilla, buscando alcanzar el objetivo para el cual fue elaborado, sin dejar de ser una herramienta de conocimientos técnicos y administrativos.

Contempla las políticas generales que deberán de ser aplicadas por los responsables. Además, contiene los procedimientos para cada actividad de forma textual, tanto en el otorgamiento, cobranza, cuentas de dudoso cobro e incobrables. Así mismo, las actividades se muestran de forma esquemática y secuencial.

Cabe señalar que el presente manual estará sujeto a modificaciones, tanto en las políticas de operación, como en las actividades a seguir.

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010



OBJETIVO DEL MANUAL

Servir como instrumento de consulta y apoyo en el manejo de las cuentas por cobrar clientes de La Panificadora, S.A.

ALCANCE

El presente manual esta dirigido a todo el personal del área de Cuentas por cobrar y demás interesados de la administración.

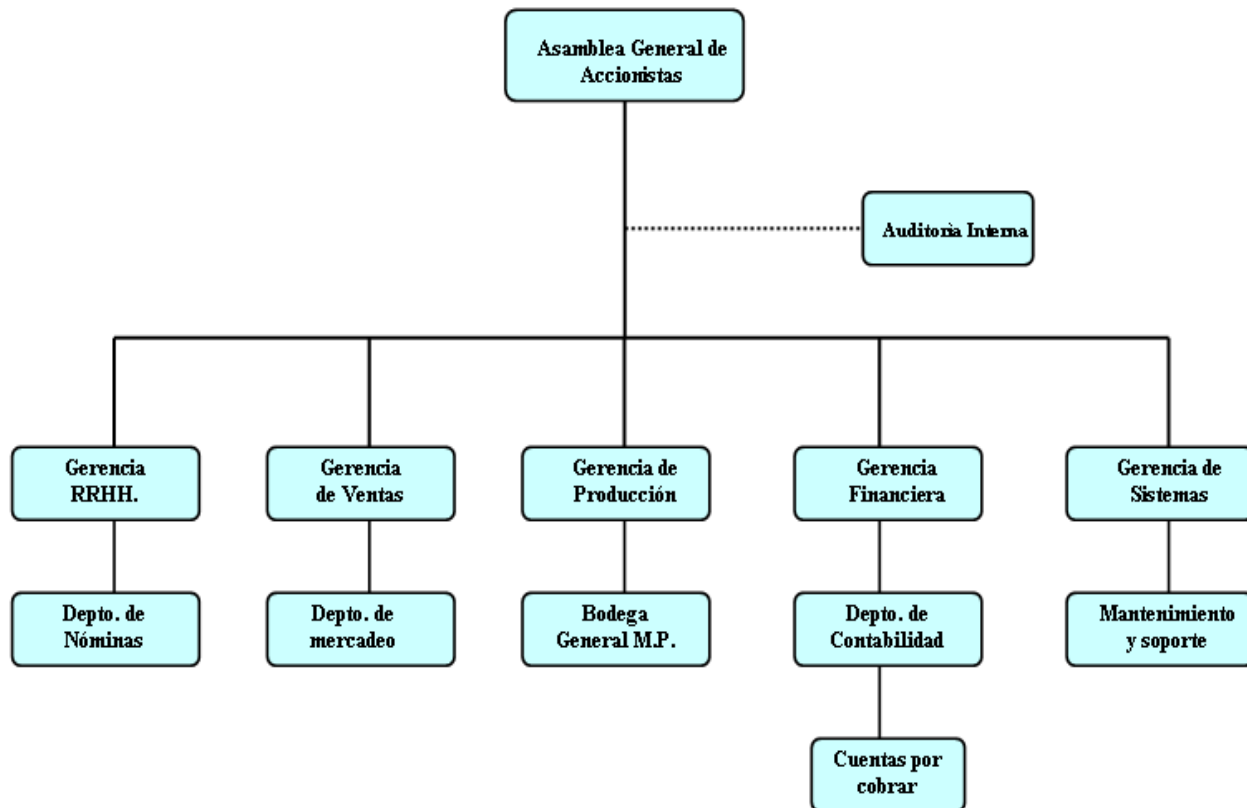
USO DEL MANUAL

Esta parte del documento proporciona los lineamientos prácticos en el otorgamiento de los créditos, manejo y recuperabilidad de los mismos. Para poder obtener los beneficios deseados de este documento, sus lectores deberán estar familiarizados con las operaciones de crédito.

Si bien, este material resultará útil para aquellos usuarios que pretenden mejorar sus operaciones en procedimientos y políticas de crédito. Los usuarios deberán guiarse en el contenido de ésta, ya que los procedimientos en las operaciones son claramente definidos.

Elaboró Juan Osorio Guatemala, Enero 2010	Revisó Ernesto López Guatemala, Enero 2010	Aprobó Lic. Jorge Mario Juárez Guatemala, Enero 2010
--	---	---

**ORGANIGRAMA SUGERIDO A LA PANIFICADORA, S.A. DE LA NUEVA
UBICACIÓN DEL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR**



La nueva ubicación permitirá realizar las operaciones de manera conjunta y coordinada.

El área de cuentas por cobrar estará integrado por el personal siguiente:

- Encargado del Área de cuentas por cobrar
- Auxiliar “A”
- Auxiliar “B”
- Cobradores

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

RESPONSABILIDADES

- **Encargado de las Cuentas por Cobrar**

Responsable de mantener una cartera crediticia lo más sana posible de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos, entre sus funciones principales se menciona lo siguiente:

- A. Evaluar e investigar a los posibles candidatos a créditos, solicitando toda la documentación necesaria para un otorgamiento de crédito formal.
- B. Analizar toda la información proporcionada por el nuevo cliente, para luego recomendar a la administración la aceptación de la solicitud o negación del mismo.
- C. Realizar el cronograma de cobros, de acuerdo a las fechas establecidas y vencimiento de cada documento.
- D. Será responsable en la creación y custodia de los expedientes de clientes y mantendrá actualizada el movimiento de la cartera. Deberá de existir un lugar seguro y adecuado para la salvaguarda de los documentos que garantizan las cuentas por cobrar.
- E. El Encargado de los créditos, indicará a los clientes que los pagos con cheque, deberán hacerse a nombre de La Panificadora, S.A.
- F. Las cuentas vencidas a más de dos meses, gestionará el cobro lo antes posible y cancelará el crédito a clientes morosos, hasta lograr acuerdo de pago.
- G. Emitirá mensualmente los Estados de Cuentas debidamente detallados, coordinará la entrega con los cobradores. Si los Estados de cuentas son enviados por correo electrónico, deberá de confirmar de recibido.
- H. Realizar periódicamente análisis de antigüedad de saldos, para determinar que

Elaboró Juan Osorio Guatemala, Enero 2010	Revisó Ernesto López Guatemala, Enero 2010	Aprobó Lic. Jorge Mario Juárez Guatemala, Enero 2010
--	---	---



partidas no han sido pagadas en diversos períodos de tiempo y así coordinar su pronta recuperación.

- I. Supervisar diariamente los cobros realizados, para que éstos sean efectivamente depositados, así también, que los auxiliares del área hayan realizado correctamente el acreditamiento de los abonos a las cuentas de los clientes.
- J. Separación de labores de las personas que operan los registros auxiliares, de quienes reciben los cobros o boletas de depósitos y los que realizan las ventas.

- **Auxiliar “A”**

- A. Ayudará al Encargado de los créditos a seleccionar clientes sin problemas financieros y/o comerciales.
- B. Solicitará el máximo de antecedentes a los clientes, para realizar una evaluación financiera y comercial.
- C. Ayudará a Indagar permanentemente sobre la situación crediticia y patrimonial de los clientes.
- D. Orientar al nuevo cliente, en el llenado del formulario de solicitud de crédito Forma IC-001 y Forma CC- 002.
- E. Velar y cuidar los intereses de la empresa en la recuperación a tiempo de los valores adeudados. Recibir y resguardar valores. Operar adecuadamente el sistema informático de clientes.

- **Auxiliar “B”**

- A. Facturar sólo a clientes con status activos, recibir y resguardar valores en ausencia del Jefe, y entregar a la brevedad posible los valores recaudados.

Elaboró Juan Osorio Guatemala, Enero 2010	Revisó Ernesto López Guatemala, Enero 2010	Aprobó Lic. Jorge Mario Juárez Guatemala, Enero 2010
--	---	---



- **Cobrador (es)**

- A. Visitar a clientes en base al cronograma de cobros y rutas asignadas, así mismo, emitir recibos de caja por cada pago recibido.
- B. Llevará un formato preimpreso por la labor de cobranza del día, Forma RC- 003.
- C. Depositarán a la cuenta de la empresa los cobros realizados y entregará al área de cuentas por cobrar, las boletas de depósitos realizados para que los auxiliares procedan a registrarlos.

POLÍTICAS GENERALES DE CRÉDITO

Las directrices que deben regir las operaciones de crédito, son las siguientes:

- Para ser candidato a crédito, el cliente ha debido llevar a cabo por lo menos tres transacciones al contado durante dos meses consecutivos y en un monto por arriba de Q.200.00 quetzales.
- Los candidatos a crédito, deberán llenar el formulario de Solicitud de La Panificadora, S.A. Aplica también, para funcionarios y empleados. **(anexos 1 y 2)**.
- La información que el cliente proporcione en la Solicitud de Crédito debe ser veraz y estar sujeta a verificación por parte del Encargado de créditos, Cualquier inconsistencia que se detecte será causante de la denegación del crédito. **(ver anexos 1 y 2)**.
- El Encargado de las cuentas por cobrar, analizará toda la información proporcionada por cliente y recomendará a la Gerencia General y Financiera la aceptación del nuevo cliente.
- Gerencia General y Financiera, serán los únicos ejecutivos que autorizarán los créditos.

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

- **Plazo concedido:** El período máximo permitido por la empresa para que el cliente cancele la deuda será de un plazo de 30 días, tanto para clientes externos, como funcionarios y empleados.
- **Crédito inicial:** Se otorgará en base a los resultados de la investigación realizada, o sea en la capacidad de pago. El crédito inicial que La Panificadora, S.A. otorgará a un cliente externo es de Q.1,500.00 quetzales. El monto inicial de crédito podrá ampliarse conforme el comportamiento de pago de los clientes en los primeros seis meses. Es importante otorgar créditos por debajo de los niveles normales con el fin de ir conociendo más a nuestros clientes a medida que pasa el tiempo.
- Si existen clientes que solicitan créditos mayores a los Q.1,500.00 que la empresa tiene como estándar, dichas solicitudes se analizarán utilizando el “**cuadro de evaluación del crédito**”. Dicho cuadro permitirá conocer más a detalle el perfil del cliente, además nos indicará el límite máximo de crédito que la empresa les puede otorgar.
- Si un cliente tiene una cuenta vencida (factura), no se le podrá otorgar una segunda compra, sin antes cancelar el primero.
- No se otorgarán créditos a empleados que tengan menos de tres (3) meses de estar trabajando en La Panificadora, S.A.
- **Compra mínima:** la facturación, el surtido de los productos, el manejo de cuentas, etc. representan gastos, es por eso que se establece una compra mínima de Q.1,000.00 quetzales para clientes externos y de Q.200.00 para funcionarios y empleados. Si los clientes son antiguos y han tenido buen record crediticio, la compra mínima variará.

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

- **Descuentos por pronto pago:** para aplicar esta política, se debe fijar un porcentaje que resulte atractivo a los clientes, como un incentivo de compra. El % de descuento oscilará entre 5 y 15%, se aplicará la siguiente tabla:

% De descuento	5	10	15	0
Días por pronto pago	10	15	20	30

↓
Vencimiento

Dicho descuentos se aplicará para aquellos clientes que incumplen en las fechas de pago. Esta política reduce el grupo de clientes impuntuales de pago, para convertirlas en clientes preferenciales.

- **Descuentos por volumen de compra:** esta política se establece para clientes antiguos que han tenido buen record crediticio, se aplicará una tarifa del 10% en todos los productos, cuando sobrepase los Q.10, 000.00 quetzales de compra.
- **Descuentos en determinados artículos:** estos descuentos se realizan para incrementar las ventas en artículos que tienen poca demanda o de lento movimiento. El área de ventas, comunicará los productos a ofertar. Esto evitará el vencimiento de los productos.
- **Ampliaciones del crédito:** se establecerá de acuerdo al comportamiento de pago de los clientes según estadísticas. El encargado de los créditos comunicará, según análisis realizado a quienes se les concederá dicha ampliación.
- **Recargos:** La Panificadora, S. A. Cobrará un recargo mensual sobre saldos atrasados de un 5% de intereses a partir de la fecha de vencimiento del crédito.
- **Pagos:** Por cada cheque en quetzales rechazados, La Panificadora, S. A. Cobrará un recargo de Q.100.00. Después de tres cheques rechazados, solamente se aceptarán pagos en efectivo y/o cheques de caja.

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010



- **Límite de crédito:** aquellos clientes que han acumulado compras por Q, 15,000.00 y que no han realizado abono alguno en los dos meses de emitido la factura, se les bloqueará su código y no se les dará más producto hasta que cancelen el 100% de las compras vencidas.
- **Cancelaciones:** La Panificadora, S.A. cancelará el crédito a cualquier cliente por mal manejo de su cuenta. Cuando los clientes se convierten en morosos, el encargado de los créditos; recomendará al Gerente Financiero y Gerencia General la suspensión del crédito e iniciar el proceso de cobro por la vía administrativa o en ultimas instancias por la vía legal.

Las políticas y procedimientos establecidos en este Manual estarán sujetos al control posterior del Área de Auditoría Interna y al control previo por parte de los involucrados del Área de Cuentas por Cobrar Clientes.

RESCISIÓN DE CONTRATO

- Al finalizar un contrato, El encargado de los créditos, deberá actualizar la cuenta corriente del cliente, hasta la fecha de la rescisión. Si existe algún saldo por cobrar, se hará saber al cliente para la cancelación de la misma.
- Si el cliente no tiene saldo pendiente por pagar, puede solicitar su finiquito y cerrar de una vez la cuenta con La Panificadora, S.A.
- Si existieran casos por vía jurídica, gestionadas con éxito o perdidas, Asesoría jurídica deberá informar al Área de Cuentas por Cobrar, el momento en que se realice efectivamente la rescisión de un contrato.

GLOSARIO:

Políticas: normas de conducta o de acción, dictadas por la dirección y deben ser observadas por todo el personal de la empresa, deben ser por escritas e indican lo que pueden hacer y lo que no deben hacer.

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

Procedimientos: Descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, de dos o más de ellas.

Cuentas por cobrar: Cuentas por cobrar son todos los derechos de cobro de una entidad convertibles en dinero, mercaderías y/o servicios.

Estado de cuenta: Documento que detalla todas las compras realizadas de los clientes, en el se muestran los cargos y abonos de efectivo. Este documento debe enviarse mensualmente a los clientes.

Manual de Políticas y procedimientos: Documento que incluye las intenciones o acciones de la administración. Establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la Alta Administración.

FASE No. 1:

PROCEDIMIENTO: Otorgamiento del crédito

RESPONSABLE

Encargado de Tienda y/o Mercadero
de Planta Central

ACCIÓN

1. Cuando un cliente nuevo se presente en cualquiera de nuestras tiendas o en planta central, solicitando crédito, el Encargado de tiendas debe entregar al cliente el formulario de solicitud de apertura de crédito **Forma IC-001**, para que éste lo llene, luego hacerlo llegar al Área de Cuentas por Cobrar.

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

Área de Cuentas por Cobrar Clientes
Jefe de Cuentas por Cobrar

2. Envía formulario de solicitud **Forma IC-001** al Área de Cuentas por Cobrar, para que se inicie el proceso de investigación.

3. Recibe formulario de solicitud **Forma IC-001** e iniciará las primeras investigaciones y verificación de los datos que el cliente consignó. Si no tiene informes comerciales o referenciales negativos detectados en la evaluación preliminar, el encargado de los créditos, le solicitará al nuevo cliente la documentación necesaria para realizar una investigación a fondo e integral. la documentación a solicitar es la siguientes:

- fotocopia de cedula de vecindad o DPI
- fotocopia de cedula de vecindad del Representante Legal.
- Fotocopia del Título de Propiedad
- Comprobante de ingresos
- Estados Financieros
- Estado de cuenta

Jefe de Cuentas por Cobrar

4. Al reunir todo la documentación del punto 3, se hará un análisis integral, evaluando los factores financieros, es decir que los Estados Financieros presenten liquidez y que den confianza. Si es persona individual, se analizará cuidadosamente sus Estados de Cuenta.

Ahora bien, si el cliente solicitó crédito mayor a los Q.1, 500.00 o intenta llevar una línea de crédito superior al que La Panificadora esta otorgando, se

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

hará una evaluación utilizando los factores del cuadro siguiente:

CONCEPTO	PESO	TEMA DE ANÁLISIS	PUNTAJE	CONTADO
PERFIL	25	ANTIGÜEDAD		
		SITUACION FINANCIERA		
		SECTOR		
COMPORTAMIENTO	25	REFERENCIAS		
		DEMANDAS		
		HISTORIAL		
VALOR DEL NEGOCIO	50	ALTO		
		MEDIO		
		BAJO		
TOTAL	100			

El puntaje que se le dará al cliente en este cuadro de análisis, es en base a lo siguiente:

ANTIGÜEDAD	Cientes que ya tiene una línea de crédito con La Panificadora, S.A. y necesita una ampliacion se harán las investigaciones respectivas. Si el nuevo cliente ha tenido crédito en otra institución y el tiempo que tuvo dicho crédito. El record crediticio con otras instituciones es un factor clave.
SITUACION FINANCIERA	Si es persona individual, analizar dos o más estados de cuenta y establecer su liquidez y solvencia personal. Si es alguna empresa, se analizará dos o más Estados Financieros y conocer la situacion patrimonial de la entidad.
SECTOR	En este punto se conocerá la ubicación del cliente, es decir el sector donde reside. Tomar muy en cuenta si es una zona comercial, urbana, o zona marginal (asentamientos).
REFERENCIAS	Las referencias personales que el cliente haya anotado en la solicitud de crédito, contactar a estas personas y confirmar el perfil del cliente.
DEMANDAS	Investigar con otras instituciones, si ha tenido alguna demanda o juicio en proceso por la falta de pago con otras empresa.
HISTORIAL	Investigar todo el record crediticio del cliente, en Guatemala ya existen agencias de crédito que nos puedan brindar toda la informacion necesaria acerca del historial crediticio de las personas.
ALTO	En este apartado se evaluará la posición financiera de la empresa (monto de los activos), si es persona individual se analizará el monto de los bienes de la persona.
MEDIO	
BAJO	

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

Por ejemplo, si un cliente solicita que su línea de crédito sea de Q.10,000.00 quetzales, se evaluará cada uno de los factores del cuadro y se anotará el puntaje obtenido de cada factor que se evaluó o se investigó, los valores obtenidos se sumarán para luego aplicar la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{TOTAL (N)} * \text{LC a revisión}}{\text{TOTAL}}$$

Ejemplo de una evaluación realizada a un cliente que obtuvo la siguiente calificación:

TEMA DE ANÁLISIS	PUNTAJE	CONTADO	CLIENTE (N)	PUNTAJE
ANTIGÜEDAD	10		OK	10
SITUACION FINANCIERA	10		NO	
SECTOR	5		NO	
REFERENCIAS	10		NO	
DEMANDAS	5		OK	5
HISTORIAL	10		NO	
ALTO	APROVADO		NO	
MEDIO	50		OK	50
BAJO	20		NO	
			TOTAL (N)	65

Los valores de puntaje de la segunda columna son fijos, los valores de la última columna son los que el cliente obtuvo en la evaluación.

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

Aplicación de la fórmula:

$$\text{FÓRMULA} \quad \frac{\text{TOTAL (N)}}{\text{TOTAL}} = \frac{65}{100}$$

$$\frac{\text{TOTAL (N)}}{\text{TOTAL}} * \text{LC a revisión} = \text{LC sugerido por el Encargado de cuentas por cobrar}$$

LC = Línea de crédito que el cliente solicita

$$\frac{65}{100} * \text{Q } 10,000.00 = \text{Q } 6,500.00$$

Es el sugerido para el nuevo cliente
Acotando el riesgo

Los Q.6,500.00 que se obtuvo en el desarrollo de la fórmula, es la cantidad que el Encargado de las cuentas por cobrar sugerirá a las gerencias.

5. Si los resultados del paso 3 y 4, resultaran negativos, o por la falta de documentos que el cliente no proporcionó, “el crédito será **denegado**”, la solicitud se archivará dentro de los créditos denegados, el cual servirá de referencia para futuras solicitudes.

**Jefe de Cuentas por Cobrar
y Auxiliares.**

6. En la labor de investigación, los auxiliares deberán apoyar al jefe en las labores que le son asignadas. Después de haber investigado y evaluado, sí el resultado fue satisfactorio, el encargado de los créditos recomendará al Gerentes Financiero y Gerente General el nuevo cliente seleccionado, para la aprobación formal del crédito.

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

- Gerencias**
7. Las Gerencias, Financiera y General firmarán y sellarán la aprobación del crédito, en el formulario **Forma IC-001** y **Forma CC-002** con un límite de crédito inicial de Q.1,500.00 quetzales o el monto que el encargado de las cuentas por cobrar sugerirá.
- Si es empleado con más de 3 meses de estar laborando en la empresa, el crédito inicial será de Q.200.00 quetzales.
- Jefe de Cuentas por Cobrar**
8. El encargado de los créditos, deberá notificar a los nuevos clientes que fueron aprobados, para que firmen el contrato formal **Forma CC-002** y poder hacer uso desde ya de su crédito.
9. Si los clientes no pasan por el proceso, tal y como se indican en los pasos 1 al 3, **NO SE OTORGARÁ POR NINGÚN MOTIVO EL CRÉDITO.**
- Auxiliar (es)**
10. Después de que el cliente haya firmado su contrato de crédito, se le asignará un código y se procederá a darle registro en el sistema. Se le abrirá una cuenta corriente para el control de las compras que realice, así mismo, se le entregará una tarjeta que contiene su código que deberá presentar al momento de sus compras.
- Jefe de Cuentas por Cobrar**
11. Será el responsable de la custodia de los documentos que el cliente haya proporcionado para la autorización de su crédito.

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

Jefe de Cuentas por Cobrar y Auxiliares.

12. Las carpetas de clientes serán actualizadas mensualmente durante los días 25 y 26, deberá tener los requisitos del paso número 3, se generarán en el sistema los reportes de antigüedad de saldos y comportamiento del cliente en términos de pagos.

Auditoria Interna

13. Revisará mensualmente los expedientes de los clientes, y exigirá que se cumplan con todas las políticas y procedimientos establecidos. Cualquier anomalía detectada, será motivo de investigación y revisión, demás, será de conocimiento a las Altas Gerencias. Investigación periódica de los saldos rojos.

FASE No. 2:

PROCEDIMIENTO: Administración del crédito

En el momento que los clientes hagan uso de su crédito, clientes nuevos y antiguos, en cualquiera de nuestras tiendas o en la planta de producción, el proceso establecido es el siguiente:

RESPONSABLE

ACCIÓN

Encargado de Tienda y/o Mercadero de Planta Central

14. Al momento de la compra, el Gerente de tienda o de planta, le solicitará al cliente su tarjeta y revisará en el sistema si éste se encuentra activo o tiene la cuenta bloqueada, si se encuentra activo, solicitará al área de caja la facturación de los productos, si la venta fuera en planta, la facturación se solicitará al área de cuentas por cobrar.

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

Área de Caja

15. Los productos serán marcados y empacados en caja. La cajera solicitará la tarjeta al cliente (ver paso 10) para poder deslizarla en el eskimer y liberar el pago, bajo la opción de pago al crédito. luego, el cliente deberá firmar de aceptado en la parte reverso de la factura. La cajera imprimirá nuevamente un comprobante de los productos facturados (envío) que le es entregado al cliente. Las facturas originales le son entregadas al momento del cobro o vencimiento de los documentos, el crédito es por 30 días. Las facturas generadas en tiendas, son enviadas al Área de Cuentas por Cobrar para su ingreso al sistema.

Cuando los productos son al por mayor, los clientes realizan sus pedidos al área de Servicio al Clientes, dicha área, trasladará el pedido al área de producto terminado o congelado, ésta última área después de haber empacado y cumplido con lo requerido por nuestros clientes, solicitará al Área de Cuentas por cobrar la facturación de los productos.

Bodega de PT y Congelado

16. El encargado de la bodega de producto terminado o congelado, enviará el pedido al Área de Cuentas por Cobrar Clientes para su validación en el sistema.

Jefe de Cuentas por Cobrar y Auxiliares.

17. Recibe el pedido enviado por bodega, luego elabora la factura en original y dos copias, determina la fecha en que se debe realizar el cobro y lo registra en el cronograma de cobros del mes correspondiente, **Forma CDC-004**.

Auxiliar (es)

18. Reciben las facturas y lo ingresan al sistema, en la cuenta corriente de cada cliente. Al ingresar el código del cliente, el sistema desplegará el nombre, se

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

valida, luego de validar pedirá el NIT del cliente, al ingresarla, desplegará nuevamente el nombre del cliente + aceptar, el proceso es para doble seguridad en el ingreso de datos, después se operan los datos en la cuenta del cliente, teniendo el debido cuidado con la información que se digite, ya que el sistema generará de forma automática la póliza contable. La operación en la cuenta corriente, es el siguiente: si es una nueva factura, se marca la opción **FC**, el sistema automáticamente cargará un nuevo monto a cobrar. Si es nota de crédito, se marcará la opción **NC** y abonará algún tipo de descuento o rebaja. Si es nota de débito, se marca la opción **ND** y cargará un nuevo monto por cobrar.

Auxiliar (es)

En éste mismo paso, se recibirán las facturas generadas en el paso 15. Se ingresan al sistema y se registran en el cronograma de cobros, luego son archivadas en las carpetas de los clientes para su cobro a la fecha de vencimiento, ya que estas son de clientes individuales, no generan contraseña de cobro y son ventas al por menor.

Los créditos de empleados serán cargados en el sistema, y el procedimiento es el mismo que se indica en el paso **15** y **16**. Si estas son generadas en tienda, la forma de pago será; “**CRÉDITO EMPLEADO**”, ya que los empleados no poseen tarjeta. Si son envíos generados en planta, estos tendrán un sello que diga “**CRÉDITO EMPLEADO**”, dichos documentos son

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

enviados directamente al área de nóminas para su descuento total en cada quincena. Elaborar un listado de los créditos recibidos de empleados y solicitar firma de recibido por los créditos entregados al encargado de Nóminas.

Jefe de Cuentas por Cobrar y Auxiliares.

Dos días después de cada pago de sueldo, se solicitará al encargado de nóminas, los descuentos realizados en planilla, para rebajarlos y/o abonarlos a cada empleado, el proceso es el mismo del paso 18. Los empleados por ningún motivo tendrán algún saldo en la cuenta corriente, ya que son descontados cada quincena o cada fin de mes.

Cobradores

19. Viene del paso 17. los auxiliares les entregarán las facturas emitidas, para que los cobradores se dirijan a los distintos clientes, solicitando contraseña de pago por las nuevas facturas y realizando cobros de facturas ya vencidas. El proceso de cobro es el siguiente:

FASE No. 3:

PROCEDIMIENTO: COBRANZA

Procedimiento para efectuar cobros

Previo a la descripción de las funciones en la cobranza, se deberá cumplir con el siguiente procedimiento de cobro y manejo de los documentos contables:

Las facturas son elaboradas en el área de cuentas por cobrar, luego son entregadas a

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010



nuestros clientes por medio de los cobradores, si hay necesidad de anular facturas dentro del mismo mes en que fueron emitidas, se hará de forma directa y el original de las mismas se archivará juntamente con sus copias.

Si existe anulación de facturas de meses anteriores, deberá emitirse nota de crédito. Toda factura anulada deberá contar con la autorización del Contador General.

Notas de débito

- a) Se emiten cuando nos rechazan cheques y/o se tenga que cobrar intereses por mora.
- b) En el caso de los cheques rechazados, su valor es el del cheque rechazado y su recargo de Q.100.00 quetzales.
- c) Ajustes en el precio de los productos.

Notas de crédito

- a) Estas se emiten, principalmente, para anular facturas de meses anteriores.
- b) Se emiten también cuando se hace efectivo el pago de Notas de Débito.
- c) También se emiten para registrar descuentos concedidos.

Depósitos bancarios

Se realizan por todos los cobros efectuados en el mismo día. A los depósitos se les adjunta un detalle o se anota lo siguiente:

- a) Nombre del cliente y su código
- b) Fecha del cheque, nombre del banco y número del cheque.
- c) Número de factura que sé esta pagando y valor.

Formas de pago del cliente

Efectivo

Elaboró Juan Osorio Guatemala, Enero 2010	Revisó Ernesto López Guatemala, Enero 2010	Aprobó Lic. Jorge Mario Juárez Guatemala, Enero 2010
--	---	---



Se reciben por pago de facturas, notas de débito y cheques rechazados.

Cheques

Se reciben por pagos de facturas, notas de débito y cheques rechazados. Cuando se reciba un pago por este medio, se deberá observar lo siguiente:

- a) No se aceptarán cheques de terceras personas.
- b) Debe ser girado a nombre de La Panificadora, S. A.
- c) La fecha debe ser del día de pago.
- d) No debe tener tachones ni borrones.
- e) La cantidad en números deberá coincidir con la cantidad en letras.
- f) Si el cheque no lo indica, debe sellarse con la frase “NO NEGOCIABLE”.

Cheques Pre- fechados

Se recomienda, no utilizar esta forma de pago. Sin embargo, cuando se reciban, se deberá observar lo siguiente:

- a) Lo indicado en las literales de la “a” a la “f” en el párrafo b.
- b) Nunca se aceptará un cheque post-fechaado a mas de 15 días de vencido un crédito.

Cheques rechazados

Es responsabilidad del Jefe de créditos y cobros recuperar el valor de los cheques rechazados, debiéndose seguir el procedimiento siguiente:

- a) El departamento de caja recibe el cheque rechazado y la nota de débito del banco. Distribuye mediante libro de conocimiento y/o nota, el cheque rechazado al Encargado de los créditos, y al departamento de contabilidad para su registro contable.
- b) El encargado de créditos recibe el cheque rechazado y lo anota en un registro,

Elaboró Juan Osorio Guatemala, Enero 2010	Revisó Ernesto López Guatemala, Enero 2010	Aprobó Lic. Jorge Mario Juárez Guatemala, Enero 2010
--	---	---

emite a continuación una nota de débito por el valor del cheque rechazado y un recargo por el rechazo.

- c) Se procede a darle seguimiento al cobro, por la vía telefónica, correo electrónico o correspondencia de la empresa.
- d) Al hacerse efectivo el cobro del cheque rechazado, se emitirá una nota de crédito por el valor del cheque y el recargo.
- e) Caso contrario, habiendo agotado el procedimiento de cobro del cheque rechazado, lo normal de las empresas es trasladarlo a la asesoría jurídica para su protesto y cobro vía judicial.
- f) Se cancela el crédito al cliente que emitió el cheque rechazado.

RESPONSABLE

Jefe de Cuentas por Cobrar

Jefe de Cuentas por Cobrar y Auxiliares.

ACCIÓN

20. Imprimirá los estados de cuenta, en los días 20 de cada mes. Y se coordinará las rutas de entrega con los cobradores. Para algunos clientes, los estados de cuenta, se les enviará vía correo electrónico y se confirmará de recibido, imprimiendo la respuesta del cliente.

21. En base a los reportes del sistema y al cronograma de cobros, el Jefe en conjunto con sus auxiliares, preparan y coordinan las rutas de cobros y la entrega de facturas elaboradas en el día para contraseñas y/o documentos vencidos. Por ningún motivo serán entregadas las facturas originales, si no hasta la fecha de cobro.

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

Cobradores

22. Reciben las contraseñas de cobro y facturas para nuevas contraseñas, las copias de las facturas deberán ser firmadas de aceptado por nuestros clientes conforme a envío. A los cobradores también se les entregará recibos de caja que serán emitidos a nuestros clientes al momento de cobro de alguna factura. Los documentos irán adjuntos al Reporte diario de cobradores, **Forma RC- 003**.

Los cobradores, deberán llevar boletas del Banco, para la consignar los cobros realizados en las rutas que le son asignadas.

Cobradores

23. Los cobradores al finalizar sus rutas, entregarán en la oficina del Jefe de los creditos, un Reporte diario de cobro **Forma RC-003**, las boletas de depósitos realizados y los recibos de caja emitidos.

Jefe de Cuentas por Cobrar

24. Recibe los documentos de los cobradores. Verifica la información contenida en los reportes de cobro vrs documentacion fisica, si todo esta en orden, firma de recibido. Luego trasladará a sus auxiliares, la documentación siguiente:

- Contraseñas de pago
- Recibos de caja
- Boletas de deposito
- Nota de crédito y/o débito, si lo hubiera.

Auxiliar (es)

25. Reciben la documentación anterior, luego procederán actualizar el libro de cuenta corriente de cada cliente,

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

según la documentación. El proceso de ingreso es sencillo, tal y como se explica en el paso 18.

El ingreso de datos o actualización de la cuenta corriente, por ningún motivo tendrá atrasos, los auxiliares tendrán al día la información de cada clientes.

Auxiliar (es)

26. Después de haber actualizado la cuenta corriente, se adjunta copia a la factura; recibo de caja y boleta de depósito. La documentación anterior de archivará en el expediente del cliente. Luego se le traslada al Área de Tesorería, copia de la boletas de depósito.

PROCEDIMIENTO: CUENTAS DE DUDOSO COBRO

RESPONSABLE

ACCIÓN

Jefe de Cuentas por Cobrar

1. Realiza gestión de cobro de acuerdo al Cronograma de cobros establecidos **Forma CDC – 004**.

Jefe de Cuentas por Cobrar
y Auxiliares.

2. Si el cliente no cancela la deuda en la fecha establecida, realizar nuevos intentos de cobros dentro de un lapso de tres meses. Esta labor la puede asignar a sus los auxiliares, el resultado la gestión se registra en el formulario **Forma GC- 005**.

Jefe de Cuentas por Cobrar

3. Ubica cuentas con antigüedad mayor o igual a tres meses, en los reportes del módulo de créditos o en el cronograma de cobros.

Elabora informe de gestión (tomando en cuenta el

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

número de intentos de cobros realizados, la fechas, formas de comunicación y resultados) y anexa reportes correspondientes.

Jefe de Cuentas por Cobrar

4. Remite el informe de Gestión al Gerente General con copia de los soportes correspondientes al Gerente Financiero, Ventas y al Jefe de Contabilidad para su información.

Gerencias

Una vez firmado los documentos, por las Gerencias, remite documentos al Jefe de los créditos, para su actualización en el Módulo auxiliar.

Jefe de Cuentas por Cobrar

5. Recibe documentos, actualiza el Módulo auxiliar o Cuenta corriente de cada cliente, y lo registra como cuenta por cobrar en Litigio.
6. Remite documentos de créditos al abogado asesor de La Panificadora, S.A.

Asesoría Jurídica

7. Continúa con el procedimiento de cuentas de dudoso cobro, gestionada por Asesoría Jurídica.

Asesoría Jurídica

8. Recibe los documentos en litigio. Verifica la información y establece proceso legal de cobro.
9. Efectúa gestiones legales de cobro por un tiempo no mayor a tres meses.
10. Si NO logra contactar al cliente, registra el resultado en el formulario de Gestión de Cobros **Forma GC – 005** y se continúa con el procedimiento de “Cuentas Incobrables”.

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

11. Si logra contactar al cliente, registra el resultado en el formulario **Forma GC – 005** y verifica si el deudor va a cancelar la deuda.

12. Si el cliente no esta dispuesto a pagar la deuda, decide si se continúa con el proceso legal, realiza gestiones legales de cobro en conjunto con el área de Cuentas por Cobrar. Si no va a continuar con el proceso, continúa con el procedimiento de “Cuentas Incobrables” y se registran las partidas contables correspondientes.

13. Si el cliente esta dispuesto a cancelar, realiza convenio de pago con el abogado, y se le informa el procedimiento a seguir para la realizacion del pago.

14. Informa al Área de Cuentas por Cobrar, sobre el acuerdo con el cliente.

Jefe de Cuentas por Cobrar

15. Recibe información y esta atento de la cancelación de la deuda.

16. Al presentarse el cliente realiza procedimientos de recepción de ingresos.

17. Cancelada la deuda por el cliente, informa a Asesoría Jurídica.

Asesoría Jurídica

18. Recibe información, archiva y cierra el caso.

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

PROCEDIMIENTO: CUENTAS INCOBRABLES (ASESORÍA JURÍDICA EXTERNA)**RESPONSABLE****ACCIÓN**

	Determina la incobrabilidad de la cuenta, realiza informe de la gestión (tomando en cuenta las acciones legales y los resultados obtenidos).
Asesoría Jurídica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora memo dirigido al Gerente General, Financiero y al Área de Cuentas por Cobrar, informándoles de la incobrabilidad de la cuenta. 2. Envía original del memo, anexa informe de gestión y soporte correspondiente.
Jefe de Cuentas por Cobrar	<ol style="list-style-type: none"> 3. Recibe documento, remite a sus auxiliares para que actualicen el libro auxiliar.
Auxiliar (es)	<ol style="list-style-type: none"> 4. Asienta en el libro auxiliar, la incobrabilidad de la cuenta, e inactiva la cuenta del cliente. 5. Las cuentas incobrables, deberán ser controladas, por si el cliente, llegara a pagar en determinado momento, y registrarla como otros ingresos.
Jefe de Cuentas por Cobrar	<ol style="list-style-type: none"> 6. Envía copia de los documentos, al departamento de contabilidad, para que registren la pérdida por cuenta incobrable en el sistema financiero, usando los métodos que señala la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010








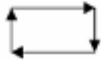
Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010



Flujogramas

Elaboró Juan Osorio Guatemala, Enero 2010	Revisó Ernesto López Guatemala, Enero 2010	Aprobó Lic. Jorge Mario Juárez Guatemala, Enero 2010
--	---	---

La simbología a utilizar en este manual es el siguiente:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	APLICACIÓN
	Terminal	Indica el inicio o terminación del procedimiento.
	Operación	Representa el espacio para describir una actividad del procedimiento.
	Decisión o alternativa	Indica un punto del procedimiento o donde se toma una decisión entre dos opciones (SÍ o NO).
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que se utilice o se genere en el procedimiento. El documento podrá tener copias.
	Archivo	Representa un archivo común y corriente de oficina donde se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector interpágina	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Conector de página:	Representa un enlace o conexión de una página a otra
	Dirección de Flujo, o Línea de Unión	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

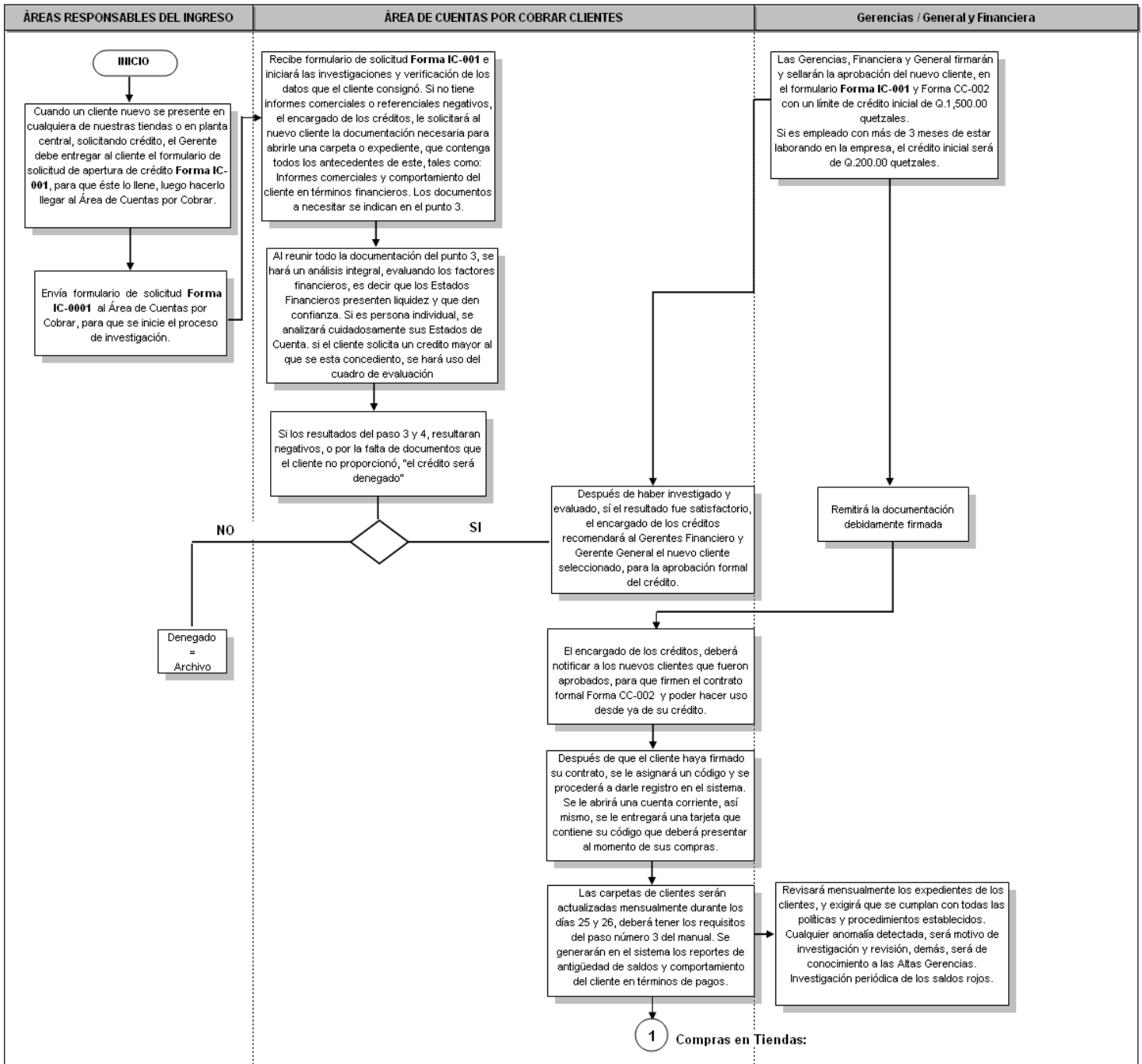
Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Flujograma: Cuentas por Cobrar Clientes



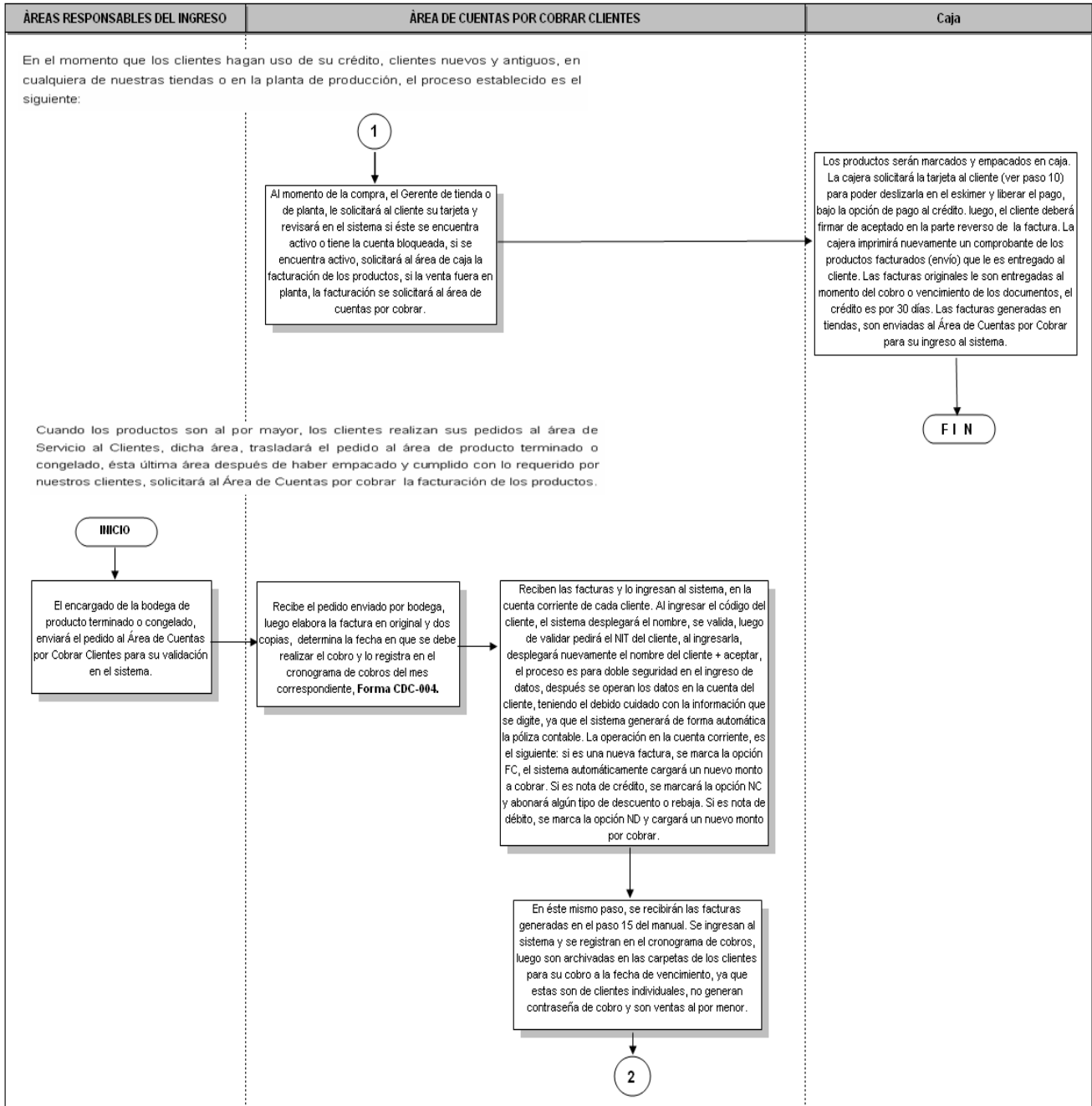
Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Flujograma: Cuentas por Cobrar Clientes



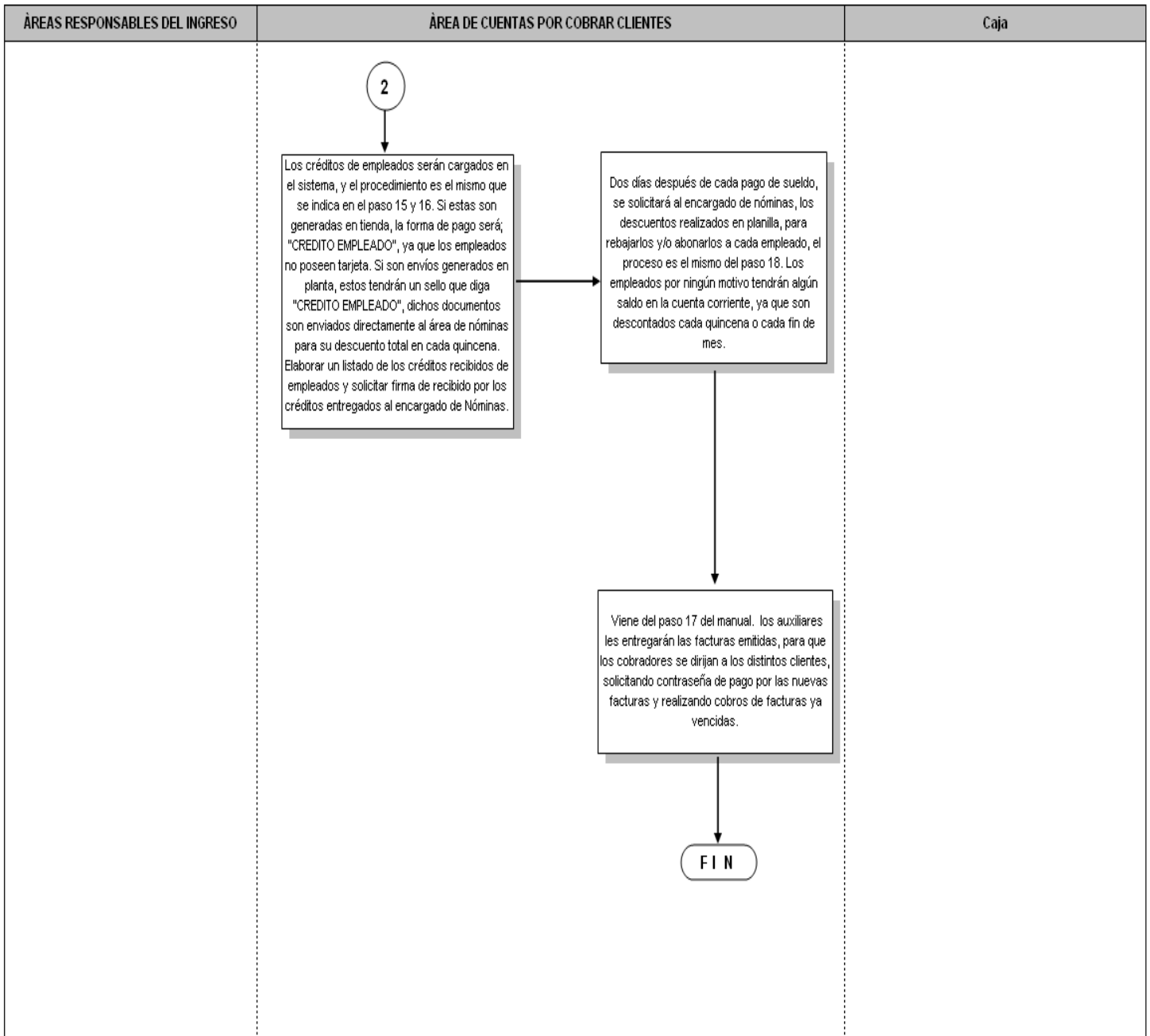
Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Flujograma: Cuentas por Cobrar Clientes



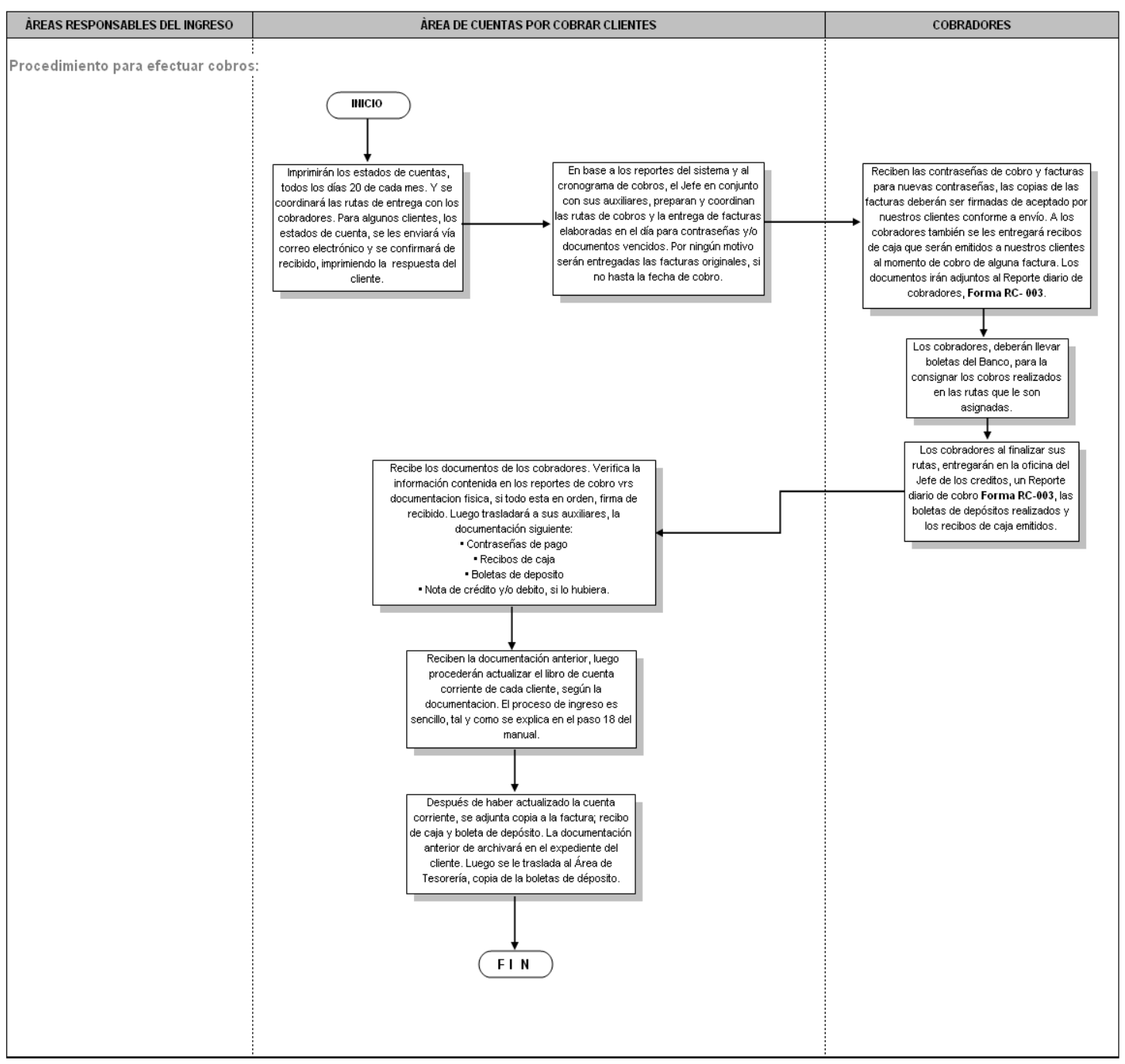
Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

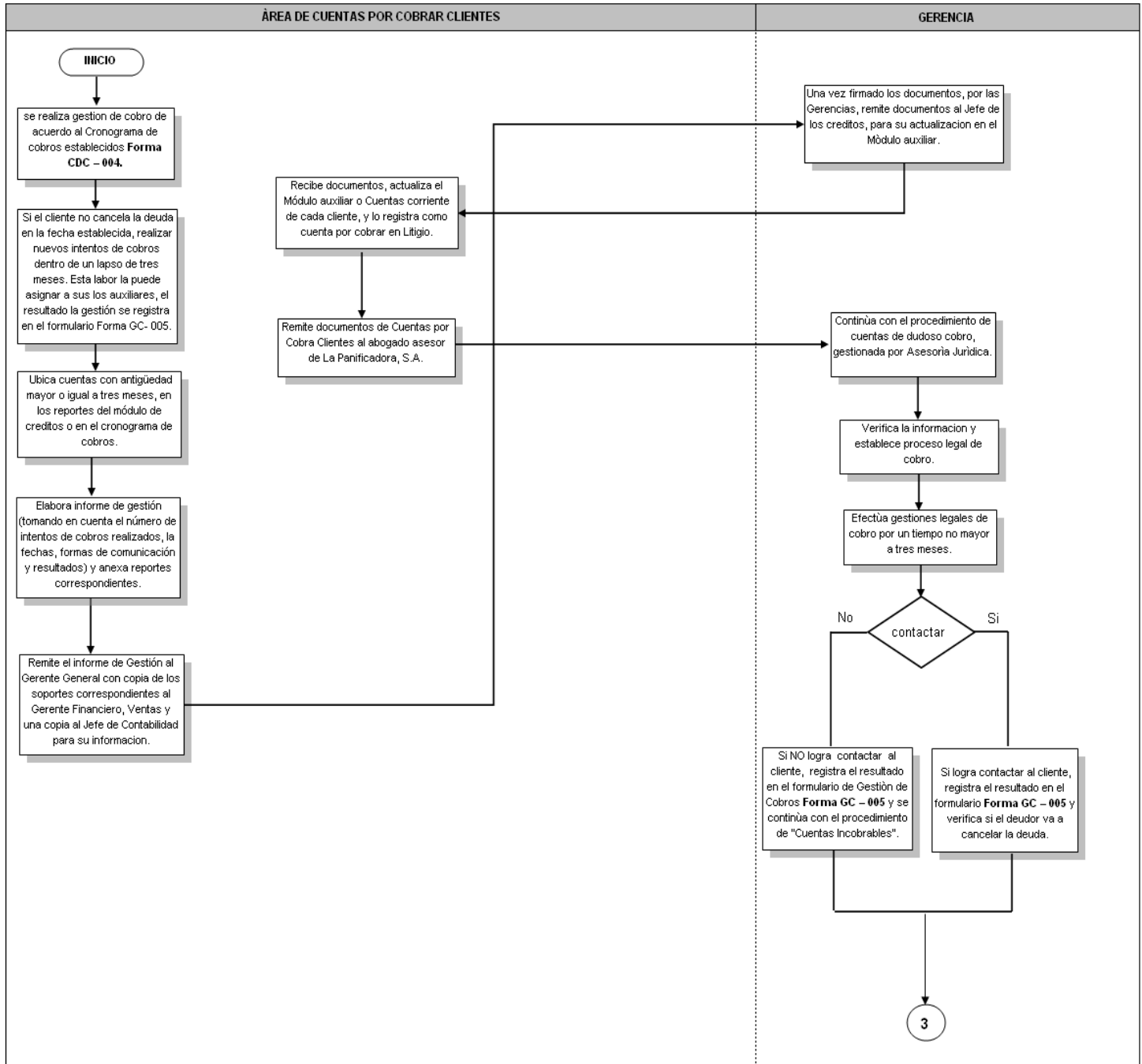
Flujograma: Cobranza



<p>Elaboró Juan Osorio Guatemala, Enero 2010</p>	<p>Revisó Ernesto López Guatemala, Enero 2010</p>	<p>Aprobó Lic. Jorge Mario Juárez Guatemala, Enero 2010</p>
---	--	--

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Flujograma: Cuentas de dudoso cobro



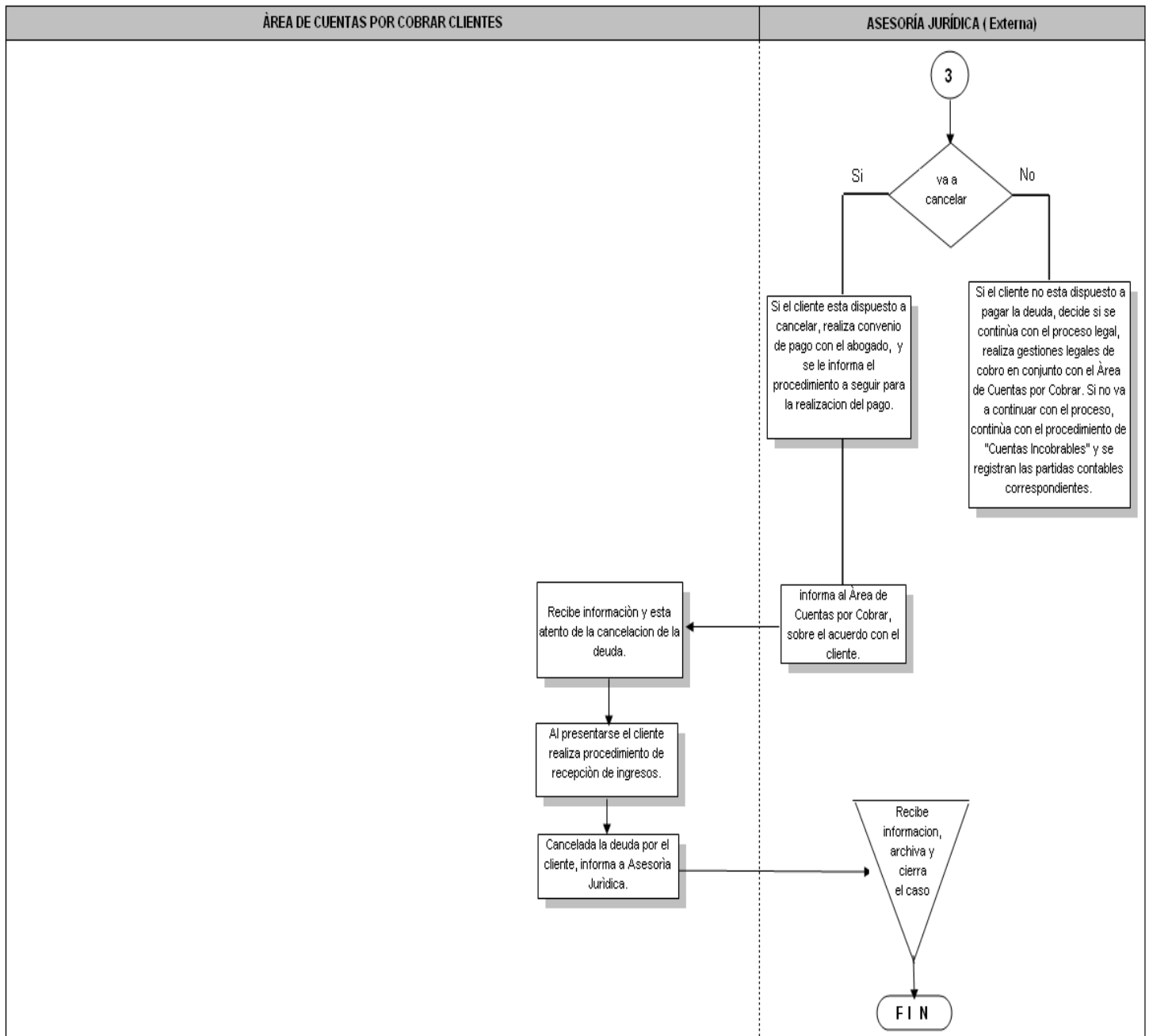
Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Flujograma: Cuentas de dudoso cobro



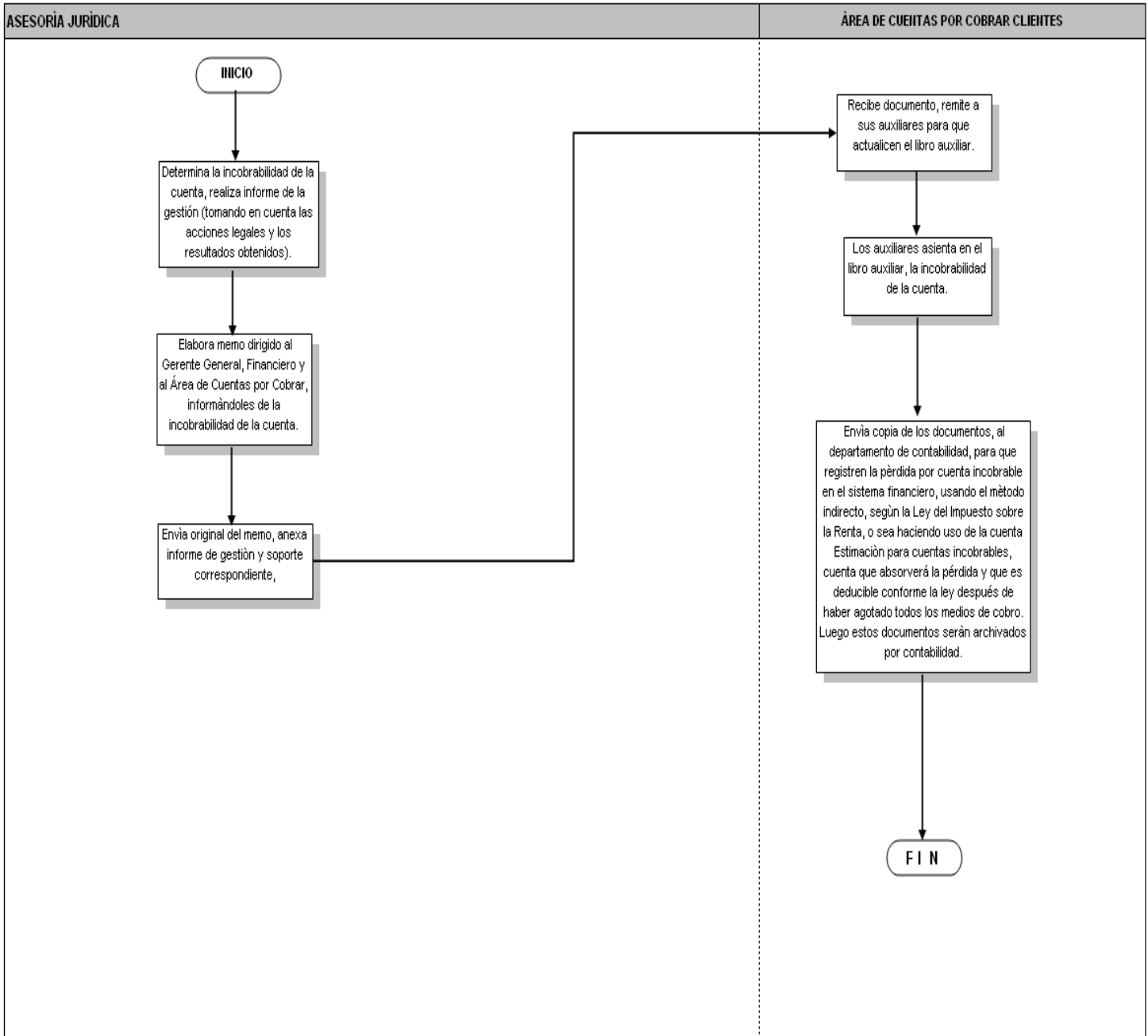
Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Flujograma: Cuentas Incobrables (Asesoría Jurídica)



Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010



Formularios

Elaboró Juan Osorio Guatemala, Enero 2010	Revisó Ernesto López Guatemala, Enero 2010	Aprobó Lic. Jorge Mario Juárez Guatemala, Enero 2010
--	---	---

ANEXO 1

Ejemplo de solicitud de investigación de clientes, persona individual y empleados.

Forma IC-001

SOLICITUD DE CREDITO (F-1)																																																																		
Nombre del Cliente:	Limite:	Entrevistador:																																																																
Nombre del Esposo (a):																																																																		
Dirección:	Clave: 1 2 3 4 A <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> B <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> C <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> D <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>																																																																	Autorizador:
Colonia:	Fecha:																																																																	
Código Postal: Teléfono:	Edad: Casado <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Dependien: <input type="checkbox"/>																																																																	
Entre qué calles:	Propietario <input type="checkbox"/> Inquilino <input type="checkbox"/> Huésped <input type="checkbox"/>	En el actual domicilio: En el actual trabajo:																																																																
Antigüedad	En el anterior: En el anterior:																																																																	
Nombre del dueño de la casa:	Renta:	Teléfono:																																																																
Nombre del Negocio o Patrón:	Sueldo Mensual:	Otros ingresos mensuales:																																																																
Dirección del Negocio:	Teléfono:																																																																	
Cuentas Bancarias:	De ahorros:	De valores:																																																																
	De cheques:	Tarjeta de crédito:																																																																
Automóvil:	Marca:	Boleta Predial:																																																																
	Modelo:	Placas:																																																																
Gastos Mensuales:	Alimentación:	Vestuario:	Gas:																																																															
	Luz:	Colegiaturas:	Teléfono: Impuestos:.																																																															
Propiedades:																																																																		
Referencias personales:																																																																		
Referencias comerciales:																																																																		

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010



Reverso del anexo 1.

TIENDA No. 1	TIENDA No. 7	TIENDA No. 13	TIENDA No. 19
TIENDA No. 2	TIENDA No. 8	TIENDA No. 14	TIENDA No. 20
TIENDA No. 3	TIENDA No. 9	TIENDA No. 15	TIENDA No. 21
TIENDA No. 4	TIENDA No. 10	TIENDA No. 16	TIENDA No. 22
TIENDA No. 5	TIENDA No. 11	TIENDA No. 17	TIENDA No. 23
TIENDA No. 6	TIENDA No. 12	TIENDA No. 18	TIENDA No. 24

Oficinas Centrales : 10 calle 28-80 Zona 21 Interior 15; Telefono: PBX: 2020-9840 y Ho. de Fax: 2770-8677
Servicio al Cliente: PBX: 2120-7780 Ext.137 y Linea Directa 2555-1100

Yo, _____, de _____

(Estado Civil) _____ (Profesión u Oficio) _____ (Nacionalidad) _____

con residencia en _____ me identifico con la cédula de vecindad _____

numero de orden _____ y registro _____ extendida por la Municipalidad de _____

Actuando como Representante Legal de _____

Por medio del presente documento hago costar que: A) Recibí de LA PANIFICADORA, S.A., la autorización de comprar producto al crédito hasta por la suma de _____

;B) Me Comprometo a realizar los pagos de las compras hechas en LA PANIFICADORA, S.A. _____ días despues de efectuada la compra, en _____, de la empresa. En caso de incumplimiento a dicha obligación reconozco y pagare un cargo por servicio del cinco por ciento (5%) mensualmente; asimismo estoy de acuerdo que se suspenda mi crédito si cayera en mora por dos pagos consecutivos, necesitándose de la autorización expresa de LA PANIFICADORA, S.A., para restablecerlo; C) Acepto que LA PANIFICADORA, S.A., modifique cualquier condición aceptada en el presente contrato, por medio de carta enviada anticipadamente a mi dirección registrada; F) Reconozco al presente documento la calidad de Título Ejecutivo, renuncio al fuero de mi domicilio y me someto a los Tribunales que mi acreedor elija aceptando desde ya como buenas, liquidas y exigibles las cantidades y/o cuentas que se me formulen, por incumplimiento de la obligación conraida; G) Acepto pagar los gastos judiciales y extrajudiciales que se deriven del cobro de lo adeudado, facultando desde ya a mi acreedor para que señale los bienes a embargar. Para la total eficacia del presente documento, lo ratifico, acepto, y firmo, en la ciudad de Guatemala, el día _____, del mes de _____, del año _____

_____ (f.) _____

En la Ciudad de Guatemala, el día _____, del mes de _____, del año _____

Yo, el Infrascrito Notario, DOY FE; de que la firma que antecede a la presente es AUTENTICA por haber sido puesta el día de hoy en mi presencia por _____, persona que por no ser de mi conocimiento se identifica con la cédula de vecindad numero de orden _____ y registro _____ extendida en _____, quien vuelve a firmar el presente.

_____ (f.) _____

ANTE MI: _____

Elaboró Juan Osorio Guatemala, Enero 2010	Revisó Ernesto López Guatemala, Enero 2010	Aprobó Lic. Jorge Mario Juárez Guatemala, Enero 2010
--	---	---

ANEXO 2

Solicitud de crédito, persona jurídica.

Forma CC-002

FOTO	INFORMACION				SOLICITUD DE CREDITO No. _____		
	EMPRESA						
	Nombre o Razon Social		Nombre Comercial		Año Fundacion	No. Patente	No. Nit:
	Direccion			No. Telefono	No. Fax	Nombre Representante Legal	
DATOS DEL CREDITO							
Dias Credito Solicitados		Monto Credito Solicitado		Dia de Entrega Factura		Dia de Pago y Forma de Pago	
REFERENCIAS COMERCIALES							
	NOMBRE			DIRECCION		TELEFONO	FAX
1.-							
2.-							
3.-							
Cuentas Bancarias							
	Banco	Tipo Ah./Cheq.	Banco	Tipo Ah./Cheq.	Banco	Tipo Ah./Cheq.	
1.-			2.-		3.-		
	Banco	Tipo Ah./Cheq.	Banco	Tipo Ah./Cheq.	Banco	Tipo Ah./Cheq.	
4.-			5.-		6.-		
DECLARO QUE LOS DATOS INDICADOS SON CORRECTOS Y AUTORIZO A LA PANIFICADORA, S.A., PARA SU COMPROBACION, ADEMAS ME SUJETO A LOS TERMINOS Y CONDICIONES DEL CONTRATO. CON FE DE LO CUAL FIRMO LA PRESENTE SOLICITUD.							
Guatemala, _____ de, _____ 2,0							
Personas Autorizadas:							
	Nombre			Tipo Docto.	No.Docto.	Firma	
(f)	_____						

OBSERVACIONES							
SOLO PARA USO DE LA OFICINA							
SOLICITUD RECIBIDA EL _____				CREDITO APROBADO HASTA Q. _____			
APROBADA EL: _____		AUTORIZADA POR: _____			REVISADA POR: _____		
REFERENCIAS DE CREDITO							

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010



Reverso del anexo 2

TIENDA No. 1	TIENDA No. 7	TIENDA No. 13	TIENDA No. 19
TIENDA No. 2	TIENDA No. 8	TIENDA No. 14	TIENDA No. 20
TIENDA No. 3	TIENDA No. 9	TIENDA No. 15	TIENDA No. 21
TIENDA No. 4	TIENDA No. 10	TIENDA No. 16	TIENDA No. 22
TIENDA No. 5	TIENDA No. 11	TIENDA No. 17	TIENDA No. 23
TIENDA No. 6	TIENDA No. 12	TIENDA No. 18	TIENDA No. 24

Oficinas Centrales : 10 calle 28-80 Zona 21 Interior 15; Telefono: PBX: 2020-9840 y Ho. de Fax: 2770-8677
Servicio al Cliente: PBX: 2120-7780 Ext.137 y Línea Directa 2555-1100

Yo, _____, de _____

(Estado Civil) _____ (Profesión u Oficio) _____ (Nacionalidad) _____

con residencia en _____ me identifico con la cédula de vecindad numero de orden _____ y registro _____ extendida por la Municipalidad de _____

Actuando como Representante Legal de _____

Por medio del presente documento hago costar que: A) Recibí de LA PANIFICADORA, S.A., la autorización de comprar producto al crédito hasta por la suma de _____; B) Me Comprometo a realizar los pagos de las compras hechas en LA PANIFICADORA, S.A. _____ días después de efectuada la compra, en _____, de la empresa. En caso de incumplimiento a dicha obligación reconozco y pagare un cargo por servicio del cinco por ciento (5%) mensualmente; asimismo estoy de acuerdo que se suspenda mi crédito si cayera en mora por dos pagos consecutivos, necesitándose de la autorización expresa de LA PANIFICADORA, S.A., para restablecerlo; C) Acepto que LA PANIFICADORA, S.A., modifique cualquier condición aceptada en el presente contrato, por medio de carta enviada anticipadamente a mi dirección registrada; F) Reconozco al presente documento la calidad de Título Ejecutivo, renuncio al fuero de mi domicilio y me someto a los Tribunales que mi acreedor elija aceptando desde ya como buenas, liquidas y exigibles las cantidades y/o cuentas que se me formulen, por incumplimiento de la obligación contraída; G) Acepto pagar los gastos judiciales y extrajudiciales que se deriven del cobro de lo adeudado, facultando desde ya a mi acreedor para que señale los bienes a embargar. Para la total eficacia del presente documento, lo ratifico, acepto, y firmo, en la ciudad de Guatemala, el día _____, del mes de _____, del año _____

(f) _____

En la Ciudad de Guatemala, el día _____, del mes de _____, del año _____

Yo, el Infrascrito Notario, DOY FE; de que la firma que antecede a la presente es AUTENTICA por haber sido puesta el día de hoy en mi presencia por _____, persona que por no ser de mi conocimiento se identifica con la cédula de vecindad numero de orden _____ y registro _____ extendida en _____, quien vuelve a firmar el presente.

(f) _____

ANTE MI: _____

Elaboró Juan Osorio Guatemala, Enero 2010	Revisó Ernesto López Guatemala, Enero 2010	Aprobó Lic. Jorge Mario Juárez Guatemala, Enero 2010
--	---	---

Reverso/.

FORMULARIO: Cronograma de Cobros

Forma CDC - 004

USO: Controlar los cobros a ser efectuados en cada período.

<u>No.</u>	<u>Nombre</u>	<u>Contenido</u>
1	Año	Período Fiscal.
2	Nombre del Deudor	Identificación del Deudor.
3	Unidad Responsable	Nombre de la Unidad Organizativa Responsable del Ingreso.
4	Monto a Cancelar	Monto total a cancelar por el deudor.
5	Meses	Se explica por sí solo.
5.1	Meses del año (Ene, Feb, Mar, Abr, May, Jun, Jul, Ago, Sep, Oct, Nov, Dic)	Marque con una equis (X) el mes cancelado por el deudor.

Distribución:

Original: Área de Cuentas por Cobrar Clientes


Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

ANEXO 5

Forma CC-005

		HOJA DE GESTIÓN DE COBRO				
1. UNIDAD RESPONSABLE DEL INGRESO						
1. DUEÑOR:			3. PAGO MENSUAL		4. DEUDA TOTAL	
GESTIONES REALIZADAS						
5. FECHA	6. HORA	7. LOGRO COMUNICACIÓN		8. COMUNICACIÓN		9. PERSONA CONTACTADA
/ /		SI	NO	Escrita	Telef	Personal
10. RESULTADOS:						
5. FECHA	6. HORA	7. LOGRO COMUNICACIÓN		8. COMUNICACIÓN		9. PERSONA CONTACTADA
/ /		SI	NO	Escrita	Telef	Personal
10. RESULTADOS:						
5. FECHA	6. HORA	7. LOGRO COMUNICACIÓN		8. COMUNICACIÓN		9. PERSONA CONTACTADA
/ /		SI	NO	Escrita	Telef	Personal
10. RESULTADOS:						
11. OBSERVACIONES:						

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

Reverso /.

FORMULARIO: Hoja de gestión de cobros

Forma CC-005

USO: Permite llevar el registro de las gestiones realizadas y los resultados obtenidos

No.	Nombre	Contenido
1	Unidad Responsable del Ingreso	Nombre de la empresa Responsable del Ingreso.
2	Deudor	Nombre de la persona natural o jurídica, que posee la cuenta por cobrar.
3	Pago Mensual	Monto mensual a cancelar por el deudor.
4	Deuda Total	Monto total de la deuda a ser cancelada por el deudor.
5	Fecha	Día, mes y año cuando se realizó la gestión.
6	Hora	Hora en que se realizó la comunicación.
7	Logro comunicación	Una equis (x) indicará si se logró o no la comunicación.
8	Comunicación	Una equis (x) indicará el tipo de comunicación.
9	Persona Contactada	Nombre de la persona contactada.
10	Resultados	Respuesta obtenida de la comunicación.
11	Observaciones	Cualquier información adicional referente a la gestión.

Distribución:

Original: Informe de Gestión.

Duplicado: Carpeta del deudor.

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

ACTUALIZACIÓN

La normatividad aplicable a las operaciones de cuentas por cobrar clientes, se podrá actualizar, modificar, ajustar o precisar a través de dos tipos de circulares:

- a) Normativa.- Es la que da a conocer las disposiciones, interpretaciones, criterios y políticas en materia de crédito, emitidas por la Asamblea General de Accionistas.
- b) Informativa.- Es aquella que tiene como propósito aclarar o precisar la interpretación a una disposición o dar a conocer alguna política cuyos alcances involucren al proceso crediticio

El área de Cuentas por Cobrar, por instrucciones de la Gerencia General es la responsable de coordinar las actividades de emisión y difusión de las circulares normativas e informativas y asignará un número consecutivo a las mismas, a efecto de llevar el control correspondiente, indicando fecha de entrada en vigor.

La actualización del Manual de Políticas y Procedimientos, se hará cada vez que sea necesario y por mandato de la Asamblea General de Accionistas, en materia de crédito y cuando sean aplicables a la naturaleza de las operaciones de crédito de La Panificadora, S.A.

DIFUSIÓN

Este Manual de Crédito se difundirá por medios impresos y electrónicos.

Elaboró
Juan Osorio
Guatemala, Enero 2010

Revisó
Ernesto López
Guatemala, Enero 2010

Aprobó
Lic. Jorge Mario Juárez
Guatemala, Enero 2010

CONCLUSIONES

1. En Guatemala existen varias empresas dedicadas a la elaboración de productos derivados de harinas, siendo estas las panificadoras o panaderías, cuya actividad consiste en la transformación de materias primas en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos, básicamente trabajo y capital. Los productos de estas empresas son comercializados en el mercado guatemalteco por medio de ventas al contado y/o al crédito. Las ventas al crédito implican un exhaustivo control, ya que en la mayoría de las empresas pueden constituirse en un factor de riesgo significativo que puede incidir en la buena marcha del negocio.
2. El rol de la Auditoría Interna se pone de manifiesto en las panificadoras a medida que éstas aumentan en volumen operacional y extensión geográfica. Su función debe estar enfocada en evaluar y mejorar constantemente los sistemas de control interno de la organización, así como en identificar las áreas de riesgo que afectan a la misma, principalmente aquellas cuentas que pueden convertirse en efectivo, tal es el caso de las cuentas por cobrar. Es importante que los procesos relacionados con las cuentas por cobrar estén claramente especificados en un Manual de políticas y procedimientos, como un marco dentro del cual el personal operativo pueda actuar, y así garantizar el logro de los objetivos de la administración superior.
3. Las cuentas por cobrar representan un rubro importante dentro de los Estados Financieros de la empresa objeto de estudio, razón por la cual su administración requiere de personal responsable y calificado, ya que los errores y deficiencias son inherentes en cualquier reporte de crédito, con efecto negativo en los Estados Financieros. Las deficiencias y errores en las operaciones en las cuentas por cobrar, son comunes en las empresas donde no se cuenta con políticas y procedimientos definidos en el otorgamiento de los créditos y gestión de la cartera.

4. El papel que el Auditor Interno desempeña en el área de cuentas por cobrar de cualquier empresa panificadora es sumamente importante, ya que el mismo no se limita únicamente a detectar errores y deficiencias, si no a evitar que los mismos acontezcan, valiéndose para ello de la implantación de un adecuado control interno, que permita reducir los riesgos de incobrabilidad y cuentas morosas. El Auditor Interno al actuar en función preventiva al elaborar y proponer la implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos, logrará que los resultados sean satisfactorios, en beneficio de los accionistas y a la vez dota al personal operativo de los lineamientos que deben seguirse para cumplir con todas las actividades dentro del Área de Cuentas por Cobrar y contribuir a un mejor registro y control de los créditos.

RECOMENDACIONES

1. Es importante que la administración de La Panificadora, S.A. estructure un sistema de control interno de acuerdo a su naturaleza y magnitud y con un enfoque moderno, para todas sus operaciones, y principalmente las relacionadas con las cuentas por cobrar, ya que éstas representan todos los derechos de cobro de la empresa y constituyen un rubro importante en el activo corriente.
2. Es necesario que la administración se apoye en la Auditoría Interna dada la naturaleza de su función de velar de manera objetiva e independiente por la efectividad y eficacia del Control Interno, con lo cual se garantiza en gran medida el cumplimiento de los objetivos institucionales.
3. Ante la situación que presentan las operaciones de las cuentas por cobrar de La Panificadora S.A. la Alta Administración debe asumir su responsabilidad y corregir a la brevedad los aspectos a mejorar detectados en el diagnóstico y auditoría realizada. Dichas situaciones provienen de instrucciones mal interpretadas, errores de juicio y otros factores personales que afectan de manera significativa el rubro de clientes dentro de los Estados Financieros.
4. La administración en su conjunto debe actuar con base en políticas y procedimientos claramente definidos contenidos en un instrumento que permita que la gestión de la cartera de créditos sea eficaz, por lo que se recomienda implementar el Manual de Políticas y Procedimientos desarrollados en el presente trabajo de tesis. Esto evitará complicaciones legales, principalmente aquellas que se refieren a la documentación adecuada para el cobro efectivo posterior, ya que uno de los problemas graves que se presentan en el momento de gestionar un cobro por la vía legal, es la falta de la documentación apropiada, debilidad que la mayoría

de clientes morosos, y algunos clientes mal intencionados, aprovechan esta situación para no cumplir con su obligación de pago.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BUSTAMANTE ÁNGELA SOFÍA. La Empresa, sofia@thecybershop.com.ve
15 Páginas.
2. BLOCK STANLEY B. Y HIRT GEOFFREY A. Fundamentos de Finanzas, Irwin
McGraw-Hill, 9a. Edición. Colombia 2001. 420 Páginas.
3. COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE SONORA, Técnicas de
Crédito y Cobranza, Manual de Prácticas. 3ª. Edición. México, Sonora 2007.
54 Páginas.
4. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Código de Comercio,
Decreto Número 2-70, Guatemala 2004 y sus Reformas.
5. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, Ley del Impuesto al Valor
Agregado (IVA), Decreto Número 27-92 y sus Reformas.
6. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, Ley del Impuesto Sobre la
Renta (ISR), Decreto Número 26-92 y sus Reformas.
7. CASTILLO MIRANDA Y CÍA., S.C., MIEMBRO DE HORWATH
INTERNATIONAL. Disponible en www.castillomiranda.com.mx. junio 2006.
8. ESTUPIÑÁN GAITÁN RODRIGO, Auditoría Financiera, Aplicaciones de
cédulas de Auditoría. Colombia 2006. 385 Páginas.
9. HIGGINS ROBERT C. Gestión Financiera, Teoría y Aplicaciones. (Chicago:
Asociaciones de Investigación de Ciencias, Inc., 1977). 367 Páginas.
10. INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PÚBLICOS Y
AUDITORES. Guías de Auditoría Interna Números 1, 2, 3 y 7, Comisión de
Auditoría Interna. VIII Edición. Guatemala, Mayo de 2007.

11. INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS (IIA), Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, NIEPAI enero 2009. E-mail: guidance@theiia.org _ Web: <http://www.theiia.org>
12. JONSON ROBERT W. Administración Financiera. CESA. México 1978.
13. KIRMAN PATRICK. Gestión de Crédito Moderno, George Alle & Unwin Ltd., London, 1998.
14. ONTIVEROS HERNÁNDEZ MARCO ANTONIO. La negociación en la cobranza, Material de apoyo, 1er. Congreso Nacional de Créditos y Cobros, Asociación de Gerentes de Guatemala. agosto 2008. 20 Páginas.
15. PRICEWATERHOUSECOOPERS, S.A. Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, septiembre 2004.
16. RODRÍGUEZ VALENCIA, J. Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas. Edición Forycol, México 1982.
17. RIVERO BOLAÑOS ARIAMNA, Análisis comparativo entre los Informes COSO, COCO y la Resolución 297. Disponible en: ariamna@fcf.uh.cu. Y en monografias.com
18. TENORIO MARÍA MERCEDES. Finanzas / Pequeño Empresario. Disponible en; <http://latino.msn.com>. Julio 2008.
19. WWW.MONOGRAFÍAS.COM. Gerencia de créditos.
20. WWW.MONOGRAFÍAS.COM. El Manual de Políticas.
21. WWW.MONOGRAFÍAS.COM. Manual de Procedimiento.