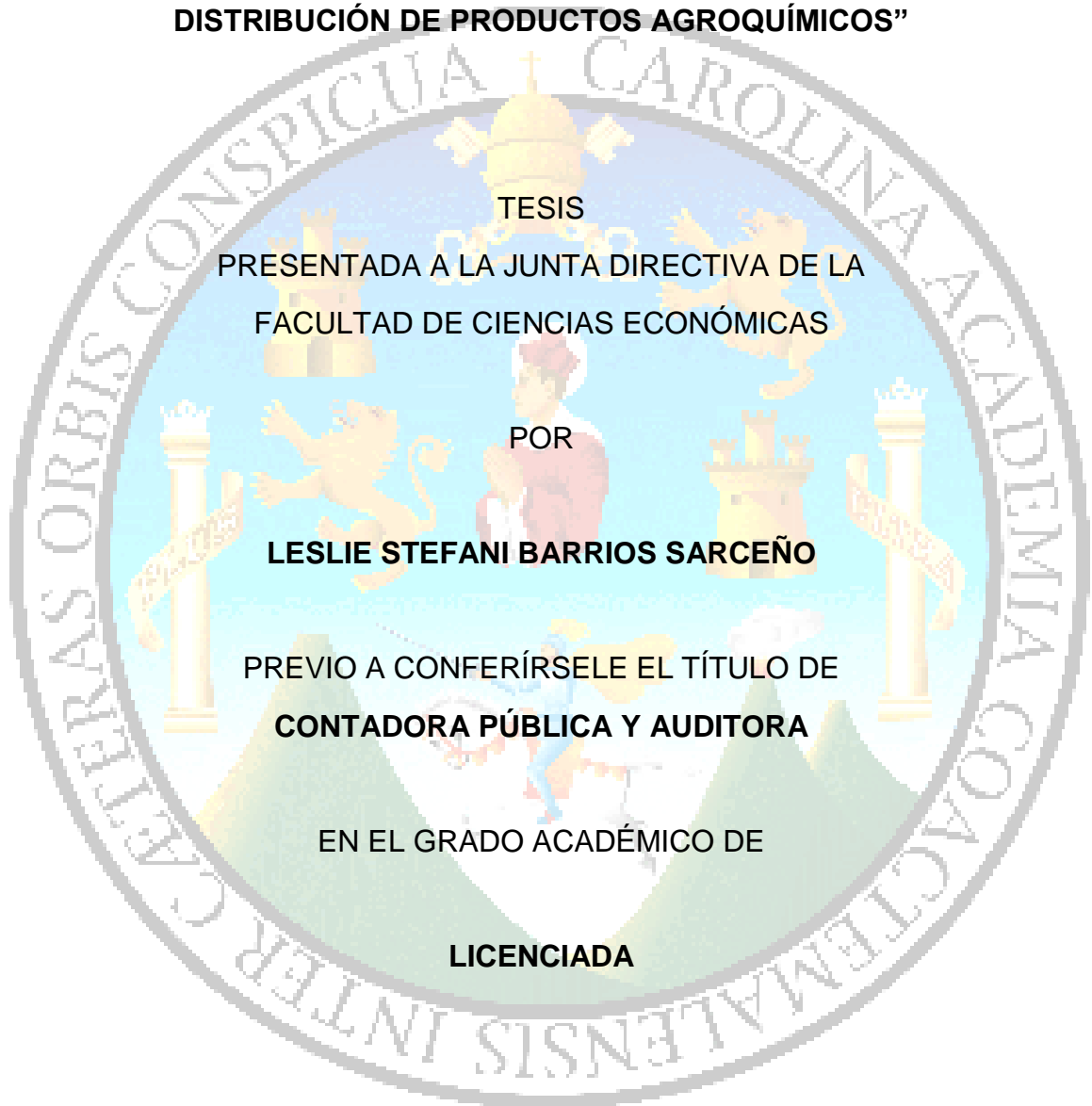


**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y  
COBROS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y  
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS AGROQUÍMICOS”**



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

**POR**

**LESLIE STEFANI BARRIOS SARCEÑO**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**  
**CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, AGOSTO DE 2019**

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

<b>Decano</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
<b>Secretario</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>Vocal Primero</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>Vocal Segundo</b>	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
<b>Vocal Tercero</b>	Vacante
<b>Vocal Cuarto</b>	Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
<b>Vocal Quinto</b>	P. C. Omar Oswaldo García Matzuv

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

<b>Matemáticas y Estadística</b>	Lic. Carlos Humberto Hernández Prado
<b>Contabilidad</b>	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
<b>Auditoría</b>	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulin

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>Presidente:</b>	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulin
<b>Secretario:</b>	Lic. Hugo Francisco Herrera Sánchez
<b>Examinador:</b>	Licda. Elda Margarita Gómez de Román

Guatemala, 25 de febrero de 2019

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

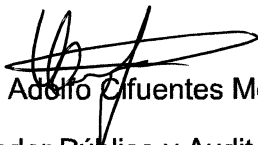
Su despacho

Estimado señor Decano:

De conformidad con la designación contenida en el DICTAMEN-AUDITORÍA No. 226-2018 de fecha 13 de julio de 2018, de Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis de la estudiante Leslie Stefani Barrios Sarceño, para elaboración del trabajo de tesis titulado "AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS AGROQUÍMICOS", me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho trabajo, el cual constituye una fuente de información útil para estudiantes y profesionales, del tema en mención.

El trabajo de tesis presentado por la estudiante Leslie Stefani Barrios Sarceño reúne los requisitos profesionales exigidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por lo tanto, no tengo inconveniente en emitir dictamen favorable sobre el estudio realizado; el cual deberá presentar previamente para poder someterse al Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

  
Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales  
Contador Público y Auditor

*Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales*  
**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**  
COL. 6426

Colegiado No. 6426

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

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

J.D-TG. No. 0621-2019  
Guatemala, 18 junio de 2019

Estudiante  
LESLIE STEFANI BARRIOS SARCEÑO  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 13-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 07 de junio de 2019, que en su parte conducente dice:

**"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

5.1 Graduaciones

5.1.2 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Contaduría Pública y Auditoría

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

LESLIE STEFANI BARRIOS SARCEÑO	201214842-1	AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS AGROQUÍMICOS
--------------------------------	-------------	---

3°. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



m.ch

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Ser supremo que me ha dado sabiduría.

### **A MIS PADRES**

Juan Barrios y Jovelina Sarceño por su amor y apoyo incondicional, por ser mi fuente de inspiración para lograr esta meta. Los amo.

### **A MIS HERMANOS**

Manuel Barrios y Jhonatan Barrios por todo su amor, por ser un ejemplo de superación y siempre estar para mí cuando los necesito.

### **A MIS CUÑADAS**

Sofía Albir y María José Juárez por su apoyo.

### **A MIS SOBRINOS**

Ashly, Andrés, Nathali y Fernando, por llenar mi vida de alegría y amor, deseo de todo corazón que lleguen mucho más lejos que yo.

### **A MIS PADRINOS**

Carlos Flores y Alba Sarceño por su amor.

### **A MIS AMIGOS**

Gracias por todo su apoyo.

### **A MI SUPERVISOR**

Lic. Olivio Cifuentes, por compartir sus conocimientos y su apoyo para la elaboración de esta tesis.

### **USAC Y FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Por todo el conocimiento y por permitirme ser egresada de esta gloriosa casa de estudios.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN	I
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS</b>	
<b>AGROQUÍMICOS</b>	
1.1 Definición de empresa	1
1.2 Antecedentes históricos	2
1.3 Clasificación de las empresas	2
1.4 Objetivos de la empresa	7
1.5 Elementos de la empresa	7
1.6 Organización	9
1.7 Legislación aplicable	13
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>AUDITORÍA OPERACIONAL</b>	
2.1 Definición de auditoría operacional	19
2.2 Importancia de la auditoría operacional	20
2.3 Objetivos de la auditoría operacional	20
2.3.1 Objetivos a corto plazo	21
2.3.2 Objetivos a mediano y largo plazo	22
2.4 Características de auditoría operacional	22
2.4.1 Técnicas de auditoría operacional	23

	<b>Página</b>
2.5 Preparación de una auditoría operacional	24
2.5.1 Familiarización	24
2.5.2 Investigación y análisis	26
2.5.3 Diagnostico	26
2.6 Boletines de auditoría operacional	28
2.7 Boletín No. 1 Esquema básico de la auditoría operacional	29
2.7.1 Concepto de auditoría operacional	29
2.7.2 Objetivo de la auditoría operacional	30
2.7.3 Alcance	30
2.7.4 La auditoría interna y la auditoría operacional	30
2.7.5 La auditoría externa y la auditoría operacional	31
2.7.6 La consultoría administrativa y la auditoría operacional	31
2.8 Boletín No. 2 Metodología de la auditoría operacional	31
2.9 Boletín No. 5 Auditoría operacional de cobranzas	32
2.9.1 Concepto y alcance de la operación de cobranzas	32
2.9.2 Objetivo de la auditoría operacional de cobranzas	33

### **CAPÍTULO III**

#### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN UNA AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS**

3.1 Créditos y cobros	34
-----------------------	----

	<b>Página</b>
3.1.1 Crédito	34
3.1.2 Cobro	35
3.2 Objetivos del Departamento de Créditos y Cobros	36
3.3 Importancia del Departamento de Créditos y Cobros	36
3.4 Estructura organizacional del Departamento de Créditos y Cobros	37
3.4.1 Funciones del Departamento de Créditos y Cobros	43
3.5 Análisis del Departamento de Créditos y Cobros	45
3.6 Comité de créditos	46
3.7 Aspectos legales relacionados con el Departamento de Créditos y Cobros	47
3.8 Controles relacionados al departamento de créditos y cobros	48
3.8.1 Controles en la operación de crédito	49
3.8.2 Controles en la operación de cobro	49

#### **CAPÍTULO IV**

### **AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS AGROQUÍMICOS (CASO PRÁCTICO)**

4.1 Antecedentes	50
4.2 Carta de solitud de servicios profesionales	51
4.3 Propuesta de servicios profesionales	52



	<b>Página</b>
4.4 Aceptación de la propuesta de servicios profesionales	56
4.5 Índice de papeles de trabajo	57
4.6 Memorándum de planificación	58
4.7 Fase de familiarización	62
4.8 Fase de investigación y análisis	73
4.9 Fase de diagnóstico	119
4.9.1 Memorándum de hallazgos	119
4.9.2 Informe de auditoría operacional	120
CONCLUSIONES	135
RECOMENDACIONES	136
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Organigrama Empresa Productora y Distribuidora de Productos Agroquímicos	12
2	Organigrama Departamento de Créditos y Cobros	38

## **INTRODUCCIÓN**

Las empresas dedicadas a la producción y distribución de productos agroquímicos promueven la protección de los cultivos, eliminando bacterias y plagas, permitiendo el desarrollo optimo, contribuyendo al desarrollo de la agricultura, siendo este el más grande de la economía guatemalteca.

La empresa Agrogot, S.A. fundada en 1975 con el fin común de promover el desarrollo agrícola, comprometiéndose con ofrecer productos innovadores y de calidad, la empresa actualmente maneja ventas al crédito, para su control cuenta con un departamento de créditos y cobros.

El departamento de créditos y cobros es el responsable de mantener una cartera sana, gestionando los términos con los que se realizaron las negociaciones al crédito y manteniendo una relación con los clientes. En los últimos años el nivel operativo de la empresa ha crecido por lo que la administración decidió contratar los servicios profesionales de una firma de auditoría para poder determinar la eficiencia y eficacia de los controles actuales por medio de una auditoría operacional.

La auditoría operacional es el examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, con el fin de evaluar la eficiencia, eficacia y un correcto desarrollo de sus operaciones, identificando debilidades y sugiriendo recomendaciones para su mejora y el logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

Por lo anteriormente expuesto, se considera de importancia la investigación del tema denominado “AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS AGROQUÍMICOS” con el objetivo de dar a conocer la metodología general para la realización de una auditoría operacional y la aplicación de esta en un caso práctico.

El desarrollo de la presente tesis se dividió en cuatro capítulos, en los cuales se exponen los puntos que se consideran más importantes para la ejecución de una auditoría operacional al departamento de créditos y cobros de una empresa dedicada a la producción y distribución de productos agroquímicos, realizada por un Contador Público y Auditor externo.

En el capítulo I, se abarcan temas generales de las empresas productoras y distribuidoras de productos agroquímicos, antecedentes, clasificación, organización y legislación aplicable.

En el capítulo II, se desarrollan los temas relacionados a la auditoría operacional, su definición, importancia, objetivos, técnicas, fases para el desarrollo de la auditoría.

En el capítulo III, se expone aspectos relacionados con el departamento de créditos y cobros, su definición, su función, sus objetivos y el funcionamiento del departamento.

En el capítulo IV, se desarrolla el caso práctico de la Auditoría Operacional al departamento de créditos y cobros de la empresa Agrog, Sociedad Anónima, donde se detalla la fases de familiarización, investigación y análisis y diagnóstico por medio de la emisión de informe con hallazgos identificados, recomendaciones para promover la eficiencia y eficacia en las operaciones.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones determinadas y las referencias bibliográficas consultadas.

# CAPÍTULO I

## EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS AGROQUÍMICOS

### 1.1. Definición de empresa

Conjunto de personas y bienes organizados, enfocados a la producción, transformación y comercialización de bienes y servicios, con el propósito de generar riqueza o lucro.

Una organización social, por ser una asociación de personas, para la explotación de un negocio, que tiene un determinado objetivo como el lucro o la atención de una necesidad social.

“Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios. La empresa mercantil será reputada como un bien mueble”. (2:129)

Se define como empresa al conjunto de a la actividad de organizada por un grupo de personas, en el cual se involucra trabajo diario, labor común o esfuerzo colectivo, logrando un fin determinado, puede estar conformada por aspiraciones, realizaciones, bienes, capacidad técnica y financiera donde se permita realizar transformación de materias primas en productos terminados o bien a la prestación de servicios según sea el fin de la empresa.

Uno de los objetivos principales de una empresa es el lucro u obtener ganancias. Las empresas se pueden formar de manera individual o bien colectiva por medio de un grupo de personas con un mismo fin.

Las empresas dedicadas a la producción y distribución de productos agroquímicos, proveen productos para el saneamiento de los cultivos al sector agrícola de Guatemala.

## **1.2. Antecedentes históricos**

Uno de los objetivos principales de las empresas dedicadas a la producción y distribución de productos agroquímicos, es brindar apoyo al sector agrícola.

Las empresas de agroquímicos son constituidas con el fin de promover y proveer al agricultor productos de calidad para el saneamiento de los cultivos, innovando cada día con nuevas fórmulas que combaten plagas.

Este tipo de empresa impulsa y concientiza al agricultor con programas y capacitaciones de uso responsable y eficiente de los productos.

## **1.3. Clasificación de las empresas**

Las empresas pueden ser clasificadas por varios criterios como lo son, número de empleados, por sus ingresos anuales, su forma de constitución legal, según el origen de su capital, entre otros.

Tomaremos como base para su clasificación:

- a)** Por su constitución legal
  - Sociedad colectiva.

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

- Sociedad comandita simple

“Sociedad en comandita simple, es la compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación. Las aportaciones no pueden ser representadas por títulos o acciones”. (2:14)

- Sociedad responsabilidad limitada

“Sociedad de responsabilidad limitada es la compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad y, en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social. El capital estará dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones”. (2:16)

- Sociedad anónima

“Sociedad anónima es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista esta imitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.” (2:18)

Su denominación puede formarse de forma libre, agregando obligatoriamente la leyenda “Sociedad Anónima”, abreviada por S.A.

La denominación puede estar formada por el nombre de uno de los socios fundadores o apellidos de dos o más de ellos, incluyendo siempre el objeto principal de la sociedad.

- Sociedad en comandita por acciones

“Sociedad comandita por acciones, es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las

obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima”. (2:41)

Todas sus aportaciones deben estar representadas por acciones, nominativas.

- Sociedad de emprendimiento

Es la que se constituye con una o más personas físicas que solo están obligadas al pago de sus aportaciones las cuales se encuentran representadas por acciones, sus ingresos anuales no podrán sobrepasar los 5 millones de quetzales.

- b)** Según su constitución patrimonial

- Empresas privada

Es toda empresa organizada y controlada por sus propietarios particulares, su fin principal es lucrativo y mercantil.

- Empresas pública (estatal)

Son las empresas que se encuentran controladas por el Estado, regidas por lo gubernamental, su fin primordial es el bien público.

- Empresas mixta

Son las empresas que reciben sus aportes de capital por particulares y por el Estado, por lo mismo son consideradas empresas mixtas.

- Empresas de propiedad social

Este tipo de empresa recibe apoyo de corporaciones financieras de desarrollo social, una de sus particularidades es que los propietarios son los trabajadores de las mismas; los fondos van directamente al fondo nacional de la propiedad.



**c)** Por su naturaleza y propósito

- Lucrativas

Este tipo de empresa es creada con el fin de buscar beneficios económicos, son creadas para la producción de bienes y servicios, son constituidas con el fin de obtener utilidades.

- No lucrativas

Son las empresas que no persiguen el fin de lucro, manejan recursos pero sin obtener utilidades, su fin primordial es ayudar o asistir a la población en general de forma educativa, social, cultural, entre otros.

**d)** Por su magnitud.

- Microempresa

“Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comercio, con un mínimo de un (1) trabajador que puede ser el mismo propietario a un máximo de diez (10) trabajadores con una generación de ventas anuales equivalentes de un mínimo de un (1) salario mínimo a un máximo de ciento noventa (190) salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas”. (2:2)

- Pequeña empresa

“Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comercio, con un mínimo de once (11) trabajadores y un máximo de ochenta (80) con una generación en ventas anuales equivalentes de un mínimo de ciento noventa y uno (191) salarios mínimos a un máximo de tres mil setecientos (3,700) salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas. (2:3)

- Mediana empresa

“Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comercio, con un mínimo de ochenta y uno (81) trabajadores y un máximo de doscientos (200) con una generación en ventas anuales equivalentes de un mínimo de tres mil setecientos uno (3,701) salarios mínimos a un máximo de quince mil cuatrocientos veinte (15,420) salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas”. (2:4)

**e) Por su función económica**

- Primarias

Son todas aquellas empresas que explotan los recursos naturales renovables y no renovables, se pueden mencionar las siguientes:

- Las extractivas: su fin principal es explotar los recursos naturales como minas, pesqueras, petróleo, madera, entre otros.
- Mineras: es todo lo relacionado a los recursos minerales desde su extracción hasta su comercialización, con el fin de lucrar.
- Pesqueras: es la explotación y extracción de las riquezas del mar, utilizando las especies hidrobiológicas para fines de lucro.
- Agropecuarias: producción de hortalizas, cereales, frutas y ganadería.
- Silvícolas: explotación de bosques.

- Secundarias

Entre las secundarias podemos mencionar las siguientes:

- Manufactureras: su fin principal es transformar materias primas, productos semielaborados y productos terminados, con el fin de comerciar.

- Construcción: son empresas dedicadas a la realización de obras, como construcción de edificios, casas, calles, entre otros.
- Terciarias

Son las empresas que se dedican a prestar servicios con fines de lucro, brindando servicios a toda la comunidad entre ellos se puede mencionar, energía eléctrica, agua, gas, entre otros.

#### **1.4. Objetivos de la empresa**

Los objetivos más importantes de las empresas productoras y distribuidoras de productos agroquímicos se mencionan los siguientes:

- a) Proveer al sector agrícola de Guatemala productos de calidad que ayuden al saneamiento de los cultivos.
- b) Promover la agricultura prospera y sostenible en la región de Guatemala.
- c) Capacitar al campesino sobre el uso correcto de los productos agroquímicos.
- d) Estar a la vanguardia en formulaciones que protejan los cultivos de cualquier plaga.

#### **1.5. Elementos de la empresa**

Se consideran elementos de la empresa los factores internos y externos que influyen en su funcionamiento.

Dentro de los elementos principales podemos mencionar los siguientes:

- a) Estrategia: es la forma en la que una empresa define de cómo va a funcionar y que es lo que realizara, establece sus objetivos y su

competencia; para poder realizar una estrategia es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas ¿Qué somos? ¿Qué pretendemos ser? ¿Dónde queremos competir? ¿Cómo lo vamos a lograr?

- b)** Producto: es esencial desarrollar un producto que vaya alineado a la estrategia definida, por sus características de precio, calidad, o bien cualquier otra muy específica. El producto debe destacar por las ventajas que se ofrezcan a los clientes.
- c)** Los trabajadores: conjunto de personas físicas con la edad legal mínima para poder prestar sus servicios a una empresa o institución.
- d)** Contabilidad: donde se organiza y se retrata la situación financiera de cualquier empresa por grande o pequeña que sea. Es necesario tomar en cuenta los cobros, balances, préstamos y deudas, todo debe quedar reflejado para conocer la situación financiera de la empresa y así poder tomar las decisiones adecuadas.
- e)** Control de gestión: evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos. Se debe evaluar la gestión desde el control operativo hasta el control orientado a las estrategias.
- f)** Planificación: proceso de toma de decisiones para el futuro deseado, tomando en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.
- g)** Evaluación: evaluación es la determinación sistemática, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. evaluación se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas.

Los elementos anteriormente descritos son fundamentales para el buen funcionamiento de toda empresa.

## **1.6. Organización**

Se define como la asignación y uso eficiente de los recursos de la empresa, los cuales son necesarios para llevar a cabo las actividades, aplicando las estrategias y alcanzando los objetivos establecidos, permitiendo una mejor coordinación entre las unidades de la empresa con un mejor desempeño del personal y de los resultados.

La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego organón, que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como etapa del proceso administrativo.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad; el diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia en la consecución de los objetivos plasmados en la fase de planeación.

Para una organización eficiente se pueden mencionar los siguientes principios:

### **a) Objetivo**

Son las actividades establecidas en una organización las cuales deben estar alineadas a los objetivos, misión y visión de la empresa, es necesaria una estructura, función, proceso, procedimiento y puesto establecido para alcanzar los objetivos.

### **b) Especialización**

La especialización establece que el trabajo de las personas debe limitarse a la ejecución de actividades específicas.

### **c) Jerarquía**

Estructura que establece el orden por medio de criterios, descendentes o ascendentes. En una empresa la jerarquía aplica como una estructura simplificada, pues pone las funciones en orden de rango, grado o importancia. Es importante estar claro con la jerarquía pues es el camino que siguen las comunicaciones que parten de las autoridades superiores.

### **d) Unidad de mando**

Se define como el orden donde una persona debe recibir órdenes de un solo jefe o supervisor.

### **e) Difusión**

Es el proceso que se utiliza para dar a conocer la información correcta a los colaboradores de una empresa, es importante tener una estrategia para que la difusión se desarrolle de una manera eficaz y poder tener un rendimiento óptimo dentro de la empresa.

### **f) Coordinación**

Es donde todas las funciones deben contar con un equilibrio adecuado, para poder apoyarse, combinarse y obtener resultados positivos dentro de la empresa. Las unidades o áreas de la empresa siempre deberán mantener, armonía y buena comunicación.

### **g) Equilibrio**

Es la equidad que debe existir en los líderes de la empresa con sus subalternos, para garantizar el compromiso de los mismos.

## **h) Mejora continua**

Cuando ya se ha establecido la estructura organizacional, es importante dar el seguimiento correspondiente para poder mantenerse, mejorarse y ajustarse a los cambios y condiciones del medio.

Así mismo podemos hacer mención a la organización de alto rendimiento, donde el propósito de la misma es diseñar estructuras, procesos y sistemas adecuados para un desempeño eficiente. Una organización de alto rendimiento es aquella que propicia la satisfacción de las expectativas de los clientes internos y externos, reduce los costos, crea valor agregado y genera competitividad y estabilidad en el mercado.

Algunas de las características de una organización de alto rendimiento son las siguientes:

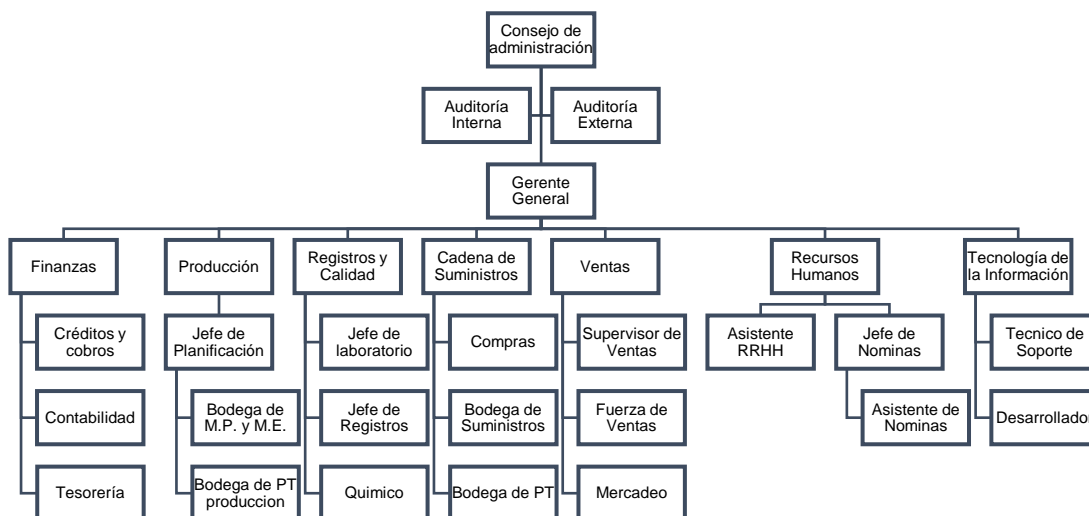
- Se orientan al cliente
- Calidad
- Confiabilidad
- Siguen la línea para cumplir su misión y visión
- Simplifican los procesos
- Optimizan recursos, tiempo y costos
- Generan valor agregado a la empresa
- Existe un clima laboral adecuado
- Su productividad y Calidad son elevados
- Son competitivas en el mercado
- A la vanguardia en el mercado
- Innovan

La estructura adecuada para una empresa productora y distribuidora de productos agroquímicos se agrupa en las siguientes áreas:

- Finanzas: integrado por el área de Contabilidad, Tesorería y Créditos y Cobros.
- Producción: integrado por Planificación de Producción y Bodega de Materia Prima y Empaque y Bodega de Producto Terminado producción.
- Calidad: integrado por Jefe de Laboratorio, Registros y Químico.
- Cadena de Distribución de Suministros: integrado por el área de Compras, Bodega de Suministros y Bodega Producto Terminado.
- Ventas: integrado por Supervisor de ventas y fuerza de ventas.
- Recursos Humanos: integrado por Asistente de Recursos Humanos, Jefe de Nomina y Asistente de Nomina.
- Tecnología de la Información (TI): integrado por Técnico de Soporte y Desarrollador.

Figura 1

Organigrama Empresa Productora y Distribuidora de Productos Agroquímicos, Sociedad Anónima.



Fuente: Elaboración propia, Empresa Productora y Distribuidora de Productos Agroquímicos.



## **1.7. Legislación aplicable**

Toda empresa constituida en Guatemala debe regirse bajo el marco legal establecido; cumpliendo las leyes específicas que por la naturaleza de sus operaciones debe cumplir.

Las empresas dedicadas a la producción y distribución de productos agroquímicos, deben regirse bajo la legislación mercantil, laboral y tributaria adicional a ello cumpliendo las leyes fitosanitarias que aplican al giro del negocio.

A continuación se detallan las principales leyes que las empresas productoras y distribuidoras de productos agroquímicos deben cumplir:

### **a) Constitución Política de la República de Guatemala**

Ley suprema de la República de Guatemala en la cual se rige todo el Estado y sus leyes, el objeto de organizar política y jurídicamente al Estado.

En la Constitución se determinan los derechos de los habitantes de la nación, la forma de gobierno y la organización de los diferentes poderes públicos; en el sistema jerárquico de leyes la Constitución se encuentra en la parte más alta.

### **b) Código de Comercio de Guatemala y sus Reformas**

Es el conjunto de elementos y normas ordenadas y sistematizadas del Derecho Mercantil, que tiene por objeto regular las relaciones mercantiles de los comerciantes.

El Código de Comercio de Guatemala está regulado en el Decreto del Congreso Número 2-70, el desarrollo de código comprende a criterio mercantil donde estimula la libre empresa, facilitando su organización, regulando sus

operaciones en lo justo y necesario, permitiendo al Estado mantener la vigilancia.

El código es aplicable para los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles.

### **c) Código de Trabajo y sus Reformas**

El Código de Trabajo constituye una herramienta de utilidad para que todos los relacionados con el hacer laboral, desarrollen sus actividades acorde al marco de la ley.

El Código de Trabajo de Guatemala se encuentra regulado en el Decreto número 1441 de El Congreso de la República de Guatemala con el objeto de regular los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores.

El ente regulador del Código es el Ministerio de Trabajo y Prevención Social de Guatemala, el cual vela por el desempeño de las relaciones del empleado y el empleador, con el fin de establecer un equilibrio adecuado con todos los involucrados.

Los fines principales del Código de Trabajo se pueden resumir en contribuir a la paz social, fomentar la productividad y el desarrollo social de toda la población.

### **d) Código Tributario y sus Reformas**

El Código Tributario se encuentra regulado en el Decreto número 6-91 del Congreso de la República de Guatemala, con el fin de que las leyes correspondientes a la materia tributaria sean armónicas y unitarias, sujetas a lo preceptuado en la Constitución Política y estandarizar los procedimientos y las normas aplicables a los tributos.

Las normas del código son de derecho público y rigen las relaciones jurídicas que se originen de tributos establecidos por el Estado, a excepción de las aduaneras y municipales.

**e) Ley de Actualización Tributaria, Libro I, Impuesto Sobre la Renta y sus Reformas**

El objeto del impuesto es regular toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios; sean nacionales extranjeros, residentes o no residentes.

La Ley de Actualización Tributaria en su artículo 14 establece los regímenes para las rentas de actividades lucrativas:

- Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas.
- Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas.

Las empresas productoras y distribuidoras de productos agroquímicos pueden registrarse en el Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas donde se establece “Los contribuyentes inscritos a este régimen aplican a la base imponible determinada el tipo impositivo del veinticinco por ciento (25%)”, o bien registrarse en el Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas, determinando su renta imponible deduciendo de su renta bruta las rentas exentas, cuando el rango de la renta imponible mensual sea de Q 0.01 a Q 30,000.00 se determina un tipo impositivo del cinco por ciento (5%), de Q 30,000.01 en adelante se tomara en cuenta un importe fijo de Q 1500.00 y sobre el excedente de Q 30,000.00 un siete por ciento (7%).  
(8:29)

**f) Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas**

Decreto número 27-92 y sus reformas, “Se establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Dirección General de Rentas Internas”.

El impuesto se genera por la venta o permuta de bienes muebles o de derechos constituidos sobre ellos, prestación de servicios en el territorio nacional, importaciones, arrendamiento de bienes muebles o inmuebles, adjudicación de bienes muebles o inmuebles en pago, retiro de bienes muebles, destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario a excepción de bienes perecederos, donaciones o aportaciones de bienes.

**g) Ley del Impuesto de Solidaridad**

Decreto número 73-2008 y sus reformas, este impuesto es aplicado a la realización de actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional por las personas, entes o patrimonios. Se aplica a personas “individuales, o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operan en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos”. (8:2)

#### **h) Ley de Sanidad Vegetal y Animal**

El objetivo de esta ley es “velar por la protección y sanidad de los vegetales, animales, especies forestales e hidrobiológicas; preservación de sus productos y subproductos no procesados contra la acción perjudicial de las plagas y enfermedades de importancia económica y cuarentenaria, sin perjuicio para la salud humana y el ambiente”, la ley se encuentra regulada en el decreto 36-98. (9:2)

La entidad responsable por el cumplimiento de lo establecido en la ley es el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA).

#### **i) Reglamento sobre el Registro, Comercialización, Uso y Control de Plaguicidas Agrícolas y Sustancias Afines**

Acuerdo Gubernativo número 377-90, “regula las actividades de registro, etiquetado, importación, elaboración, almacenamiento, transporte, venta y uso de plaguicidas en general, las medidas de seguridad y protección de las personas que en su actividad laboral están expuestas a los riesgos de su aplicación, los de la población en general, flora y fauna”. (11:1)

#### **j) Ley de Registro de Productos Agroquímicos**

Decreto número 05-2010, “establece los procedimientos administrativos y normas técnicas para el registro de ingredientes activos grado técnico y productos agroquímicos formulados, destinados para la protección de cultivos contra plagas”. (12:2)

#### **k) Ley Reguladora sobre Importación, Elaboración, Almacenamiento, Transporte, Venta y Uso de Pesticidas**

Decreto número 43-74, su objeto es regular la importación, elaboración, almacenamiento transporte, venta y uso de pesticidas en Salud Pública,

Agricultura y Ganadería, autorizando a los Ministerios de Agricultura y de Salud Pública y Asistencia Social, Economía y Trabajo, para establecer las normas que permitan su aplicación, así como el imponer las sanciones a quienes infrinjan estas disposiciones.

## **CAPÍTULO II**

### **AUDITORÍA OPERACIONAL**

#### **2.1 Definición de auditoría operacional**

Es el examen crítico y sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que aportan mejoras para las gestiones.

“Desde fines de los años setenta, algunos contadores públicos han venido realizando trabajos de examen administrativo, cuyo propósito es promover la eficiencia de las entidades. A este tipo de examen se le ha denominado, preponderantemente, Auditoría Operacional”. (13:1)

La auditoría operacional es la revisión sistemática y específica a las operaciones y actividades que realiza una empresa, con el fin de evaluar su eficiencia, eficacia y un correcto desarrollo de las operaciones, en el establecimiento y cumplimiento de los métodos, técnicas y procedimientos de trabajo para el desarrollo de sus funciones.

La auditoría operacional descubre la realidad del día a día determinando si los recursos son empleados adecuada y eficientemente, cumpliendo con las políticas y procedimientos establecidos con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

La auditoría operacional necesita determinar la eficiencia, en el logro de los objetivos pre establecidos y la eficiencia y economía en la obtención de los recursos.

## **2.2. Importancia de la auditoría operacional**

La importancia de la auditoría operativa en el tiempo actual es un instrumento de control permitiendo el desarrollo de las empresas hacia la eficiencia y eficacia en sus procesos, por medio de una constante actualización en sus procedimientos y planes de acción para atacar las deficiencias.

Este tipo de auditoría no tiene una fecha específica para su ejecución, puede realizarse a solicitud de los directivos de las empresas o bien cuando se considere necesario. “La auditoría operacional puede realizarse en cualquier época y con cualquier frecuencia; lo recomendable es que se practique periódicamente, a fin de que rinda sus mejores frutos. Así, puede prepararse un programa cíclico de revisiones en el cual un área sea revisada cuando menos cada dos años, manteniéndose un examen permanente de aquellas operaciones que requieran especial atención del monto de recursos invertidos en ellas o por su criticidad”. (13:4)

Al realizar auditoría operacional, el auditor se convierte en un elemento pensante, creativo, que innova, cambiando la imagen donde solo se concentra en la revisión de cuentas, determinación de fraudes, malversaciones de fondos; aportando a las empresas un valor agregado a los resultados.

## **2.3. Objetivos de la auditoría operacional**

Los objetivos de la auditoría operacional se cumplen cuando se presentan las recomendaciones con el fin principal de incrementar la eficiencia y eficacia en las empresas.

Según el boletín número uno del Instituto Mexicano de Contadores Públicos existen tres niveles en los que el Contador Público y Auditor puede participar en las empresas, realizando auditoría operacional.



- Emisión de opinión sobre el estado actual de lo examinado, (diagnóstico de obstáculos)
- Participación para la creación o diseño de sistemas, procedimientos, entre otros, involucrándose en su formación
- En la implementación de los cambios e innovaciones, (cambios en sistemas)

“En la práctica de una auditoría operacional, el contador público se circunscribirá al primer nivel de apoyo, ya que su participación en las demás niveles queda nula de la práctica de auditoría operacional. Los niveles segundo y tercero quedan enmarcados dentro de lo que se conoce como trabajos de reorganización, desarrollo de sistemas y consultoría administrativa”. (13:2)

Uno de los objetivos principales de la auditoría operacional es detectar problemas y presentar propuestas para solucionarlos, prevenir los obstáculos que puedan darse en la eficiencia y eficacia de los procesos, presentando recomendaciones para simplificar el trabajo e informar, evaluar planes de acción y todo aquello que funcione como apoyo a la administración de una productividad optima, eficiente y eficaz. El auditor operacional, revisa las funciones de la entidad investigando, analizando y evaluando los hechos, diagnosticando obstáculos o deficiencias de la administración.

### **2.3.1 Objetivos a corto plazo**

Al finalizar el trabajo de auditoría operacional se podrá diagnosticar y formular recomendaciones profesionales para mejorar la eficacia y eficiencia de las operaciones donde se hayan identificado hallazgos.

### **2.3.2 Objetivos a mediano y largo plazo**

Lograr la mejora en los beneficios económicos de la empresa por medio de procesos eficientes y eficaces.

### **2.4 Características de la auditoría operacional**

Los aspectos principales que caracterizan a la auditoría operacional se pueden mencionar los siguientes.

- Sus estándares para la práctica son los Boletines de Auditoría Operacional, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- Se encarga de revisar las actividades de la empresa
- Actúa en campos operativos
- Su objetivo primordial es emitir recomendaciones en base al diagnóstico realizado
- Se informan los problemas operativos detectados y sus posibles soluciones
- Identificar los problemas que estropean la eficiencia y eficacia de las operaciones
- Detecta incumplimiento en los procedimientos
- Es un instrumento de información tanto administrativa como operacional donde se identifican los problemas y se dan las soluciones
- Contribuye al logro de los objetivos estratégicos de las empresas
- Es una actividad objetiva
- Su método de investigación es la observación y el análisis

### **2.4.1 Técnicas de auditoría operacional**

Son los métodos para la investigación y pruebas que el auditor utiliza para comprobar la razonabilidad de la información, a continuación se detallan algunas técnicas utilizadas:

- Estudio General: son las características generales de la empresa, lo anterior se realiza por medio del criterio del auditor.
- Análisis: es la clasificación y agrupación de los distintos elementos.
- Inspección: Examen físico de los documentos o bienes, con el objetivo de cerciorarse de su existencia.
- Confirmación: obtener información por escrito de terceras personas la cuales puedan validar la fidelidad de las operaciones.
- Investigación: obtener información de los auditados o empleados de la empresa.
- Observación: consiste en presenciar cómo se realizan las operaciones.
- Técnica PERT/CPM: es utilizada para poder medir los tiempos, es muy semejante a un diagrama de flujo, describe las actividades, el tiempo y los costos utilizados.
- Diagrama de flujo: es la representación simbólica de cada uno de los procedimientos administrativos, proporcionando una descripción de tallada desde la fase inicial hasta que es concluido el procedimiento.
- Matriz FODA: el termino FODA está conformado por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las anteriores están divididas en internas las cuales es posible actuar de manera directa en la organización, se encuentran integradas por las fortalezas y debilidades; las externas integradas por las oportunidades y amenazas resulta más difícil poder actuar sobre ellas.

- **Fortalezas:** son las características con las que se identifica la empresa y contribuyen al logro de los objetivos.
- **Oportunidades:** son todas las situaciones que ocurren en el exterior de la empresa, las cuales se pueden aprovechar para el logro de los objetivos.
- **Debilidades:** son los obstáculos que se dan de manera interna en la empresa, los cuales pueden dificultar los procedimientos para el logro de los objetivos.
- **Amenazas:** son las situaciones externas que pueden llegar a afectar de manera directa a los objetivos de la empresa.

## **2.5 Preparación de una auditoría operacional**

Para realizar una Auditoría operacional es indispensable tener claro el procedimiento que se debe utilizar, el cual se divide en tres fases fundamentales las cuales son: familiarización, análisis e investigación y diagnóstico.

### **2.5.1 Familiarización**

Es la etapa donde el auditor inicia a conocer los aspectos más relevantes de una empresa, con el objetivo de desarrollar un panorama general de la entidad y todas las actividades que en ella se realizan, tomando en cuenta todos los problemas inherentes a la línea de negocio, antecedentes detectados en el pasado.

Para llevar a cabo la familiarización se establecen los siguientes lineamientos que permiten que el auditor pueda desarrollar los conocimientos generales de la empresa y la operación.

- **Estudio ambiental**

En esta fase el auditor puede obtener información que le servirá de guía y le permitirá identificar las áreas críticas, la profundidad del desarrollo de esta fase queda a criterio del auditor, tomando como principales aspectos dentro del análisis los siguientes:

- La importancia que representa para la empresa la operación que se audita.
- Estructura organizacional, políticas, procedimientos, manuales.
- Indicadores Financieros.
- Reglamentos que rigen las prácticas de manejo de la operación.

- **Estudio de la gestión administrativa**

El auditor deberá estudiar la instrumentación práctica a fin de conocer en términos generales sus características y posibles deficiencias de la entidad y del área auditada.

- **Visita a las instalaciones**

El propósito principal de que los auditores visiten las instalaciones es conocer los aspectos y características generales y poder observar directamente como se efectúan las operaciones.

Para llevar a cabo las actividades de familiarización el auditor puede apoyarse de las técnicas de Auditoría para posteriormente estructurar una planificación del trabajo, la cual tiene como objetivo identificar las áreas más importantes de manera efectiva y eficiente para poder obtener los datos necesarios e informar a la entidad. Así mismo se debe establecer el programa de Auditoría en el cual se detallaran los procedimientos a seguir por el auditor.

### **2.5.2 Investigación y análisis**

Es la etapa que se relaciona con la ejecución del trabajo de auditoría, consiste en ejecutar la revisión de la empresa y el área auditada, para realizar estas pruebas es necesario elaborar papeles de trabajo que permitan aclarar cualquier consulta posterior, facilitando la supervisión y dejando evidencia del trabajo realizado.

El objetivo principal de esta fase es analizar la información y evaluar la documentación relativa para determinar la eficiencia y efectividad de la operación. Para el desarrollo el auditor puede apoyarse de las herramientas de Auditoría como entrevistas, cuestionarios, revisión de expedientes, revisión de documentación, observación directa, investigación de cámaras de vigilancia, seguimiento y comparación de hallazgos reportados con anterioridad.

En esta fase el auditor debe ser cuidadoso en que sus investigaciones sean planeadas y se desarrollen en el menor tiempo posible obteniendo información objetiva, buscando hechos y evitando distorsionarlos con interpretaciones, el auditor debe contar con la evidencia suficiente para poder formar una opinión con la finalidad que el diagnóstico final sea lo más objetivo posible.

### **2.5.3 Diagnóstico**

Posterior a realizar el estudio y evaluación de la infraestructura administrativa se realiza la integración de los hallazgos y su interpretación, reportando a las personas interesadas todos aquellos que contengan indicios de fallas de eficiencia.

La fase de diagnóstico se integra por tres etapas las cuales contribuyen a alcanzar los objetivos de la Auditoría operacional:

- **Fase creativa**

En esta fase se establece si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa, esta fase no presenta por ningún motivo la solución detallada de los problemas, el objeto de es presentar un panorama previo de los problemas y sus posibles soluciones.

- **Verificación de hallazgos**

Posterior al trabajo realizado en la fase creativa, se efectúa una nueva verificación de los hallazgos determinados como relevantes con el objetivo de avanzar hacia el diagnóstico definitivo realizando lo siguiente:

- Comparar el esquema vigente y asegurarse que las diferencias son importantes.
- Identificar las excepciones detectadas y realizar una comparación con las listadas en la fase creativa.
- Revalidar los problemas detectados mediante reuniones con las personas involucradas en los procesos.
- Validar que existan soluciones factibles a los problemas detectados.
- Asegurar que las alternativas de las soluciones no generen mayores problemas o vuelvan los procesos más complejos generando problemas posteriores.

- **Elaboración de informe**

Al ser confirmados los hallazgos se debe proceder a la elaboración del informe, el cual es el producto del trabajo realizado por el auditor, su contenido muestra los problemas identificados con relación a la eficiencia operativa de la empresa y los controles operacionales establecidos. Con lo anterior se espera dar soluciones a los problemas por medio de sugerencias o recomendaciones

oportunas que contribuyan a la mejora de la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa. “Para que la Auditoría operacional sea útil a la empresa, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción. Además siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios”. (13:9)

El informe debe contener la naturaleza equivalente a un diagnóstico donde se detallan hallazgos relacionados a los procesos operativos, por lo anterior el informe de auditoría operacional no debe relacionarse a un dictamen sobre opinión de Estados Financieros, así mismo no puede el informe de auditoría operacional es diferente a un proyecto de consultoría debido a que este proporciona sugerencias específicas en el diseño y forma de los procedimientos y sistemas.

El auditor que realiza el trabajo de Auditoría operacional es responsable de informar el resultado del trabajo realizado y sugerir planes de acción a los hallazgos identificados, queda bajo responsabilidad de la administración dar solución a los problemas, poner en marcha las recomendaciones, sugerencias y planes de acción propuestas por el auditor, la empresa puede recurrir a consultores externos que les apoyen para el logro de los objetivos.

El informe final se debe dirigir a la dirección superior de la empresa, la información que contenga debe ser factible, accesible y objetiva.

## **2.6 Boletines de auditoría operacional**

Normas de calidad emitidas por la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en diciembre de 1972 para definir una adecuada práctica, desarrollo y evolución de la Auditoría Operacional.



Actualmente se han emitido y publicado diez (10) boletines, los cuales hacen énfasis en las actividades principales que desarrollan las empresas, se detallan a continuación:

- Esquema básico de la auditoría operacional
- Metodología de la auditoría operacional
- Auditoría operacional de compras
- Auditoría operacional de ventas
- Auditoría operacional de cobranza
- Auditoría operacional de la administración de recursos humanos
- Auditoría operacional de centro de proceso electrónico de datos
- Auditoría operacional de otorgamiento de crédito
- Auditoría operacional de la administración de inventarios
- Auditoría operacional de los sistemas administrativos de información

## **2.7 Boletín 1 esquema básico de la auditoría operacional**

“En este apartado se señalan aquellas actividades que delimitan la práctica de la Auditoría operacional, que la identifican claramente y que la equiparán o distinguen de otros trabajos”. (13:2)

El propósito de este boletín es definir los conceptos, objetivos, alcance y aplicación de la auditoría operacional, así como las diferencias existentes entre la Auditoría interna, externa y otros trabajos profesionales relacionados.

### **2.7.1 Concepto de la auditoría operacional**

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define auditoría operacional como: “el servicio que presta el contador público cuando examina la entidad”. (13:1)

### **2.7.2 Objetivo de la auditoría operacional**

El objetivo principal es presentar recomendaciones que incrementen la eficiencia en las entidades en las que se aplique.

### **2.7.3 Alcance**

“En este apartado se señalan aquellas actividades que delimitan la práctica de la Auditoría operacional, que la identifican claramente y que la equiparán o distinguen de otros trabajos”. (13:2)

El boletín aclara que es una opinión y da algunas definiciones para evitar confusiones las cuales se detallan:

- No es lo mismo un departamento que una operación. En una operación pueden intervenir varios departamentos, bien sea en forma total o solamente una parte de ellos.
- No deben confundirse las funciones fundamentales de la administración con las principales operaciones o funciones de una entidad; se debe considerar al revisar las operaciones como son planeadas, organizadas, dirigidas y controladas.
- Los límites de una operación en la entidad, deben considerar que se puede realizar una investigación completa y lógica la cual aporte sugerencias y no una visión errónea de los hechos.

### **2.7.4 La auditoría interna y la auditoría operacional**

La auditoría interna se ha ligado a la auditoría financiera, sin embargo el auditor interno deberá siempre contar con las aptitudes de realizar evaluaciones y brindar asesoría gerencial.

### **2.7.5 La auditoría externa y la auditoría operacional**

La auditoría externa juzga la efectividad y confiabilidad de la información financiera, su propósito principal es emitir un juicio sobre la razonabilidad de la información mostrada en los Estados Financieros, la revisión al control interno realizada como parte de la auditoría financiera, no debe confundirse con la auditoría operacional debido a que sus propósitos y metodologías son diferentes.

### **2.7.6 La consultoría administrativa y la auditoría operacional**

La consultoría administrativa es parte de los servicios profesionales que brinda el Contador Público y Auditor, “como ha quedado mencionado, el diseño e implantación de sistemas y procedimientos, actividades propias del consultor, es trabajo subsecuente al diagnóstico de problemas y obstáculos administrativos; sin embargo, es frecuente que el propio consultor diagnostique los problemas y posteriormente diseñe e implante las soluciones”. (13:5)

## **2.8 Boletín 2 metodología de la auditoría operacional**

El propósito de este boletín es exponer los conceptos generales sobre cómo debe actuar el auditor al realizar un trabajo de auditoría operacional, metodología que debe emplear para el desarrollo de la misma.

El boletín se divide en tres secciones:

- Directrices de actuación
- Operaciones
- Metodología
- Informe

La primera sección hace referencia a la actuación profesional que debe tener el Contador Público y Auditor al realizar una auditoría operacional, en la segunda sección define el concepto de la operación, la tercera sección expone las herramientas de trabajo para desarrollar el examen; la cuarta y última sección da las directrices de cómo se debe informar el resultado obtenido de la Auditoría.

## **2.9 Boletín 5 auditoría operacional de cobranzas**

El boletín hace referencia a los lineamientos básicos para realizar una auditoría operacional de cobranzas en empresas industriales y comerciales. Se hace mención que puedan presentarse en la práctica situaciones que no estén contempladas en este boletín.

### **2.9.1 Concepto y alcance de la operación de cobranzas**

Es el conjunto de actividades que se realizan en una empresa con el fin de recuperar el precio de los productos o servicios que fueron brindados a los clientes por medio de un crédito.

Se detallan alguna de las actividades básicas que integra la operación:

- Fijación de objetivos, políticas de cobranza, otorgamiento de crédito
- Fijar metas a corto, mediano y largo plazo
- Definir procedimientos, formatos, archivos, controles y otros adicionales que requiera la operación
- Controlar los documentos de las cuentas por cobrar de la empresa.
- Realizar las gestiones de cobro conforme a los procedimientos establecidos
- El resultado de la gestión de cobros se deben registrar de forma ordenada y oportuna

- Todo descuento o bonificación otorgada a los clientes debe quedar registrado.
- Informar sobre el estado de la cartera.

Las actividades descritas anteriormente conforman algunas de las principales realizadas por créditos y cobros.

### **2.9.2 Objetivo de la auditoría operacional de cobranzas**

“La auditoría operacional de cobranzas tiene como objetivo promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación”. (13:31)

La operación puede ser examinada tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Que al establecer políticas de cobranza se considere la repercusión de las mismas en otras políticas de la empresa.
- Que al efectuar la cobranza se promuevan ventas sin incomodar a los clientes.
- Que el periodo de cobro se mantenga al mínimo.
- Que la rotación de las cuentas por cobrar sea acorde al promedio de crédito concedido a los clientes.
- Que las cuentas incobrables se mantengan en un rango mínimo.
- Que se optimicen costos para la gestión de cobro.
- Que todas las operaciones relacionadas al proceso sean coordinadas de forma eficiente.

El proceso de Créditos y Cobros requiere que exista coordinación de objetivos, políticas y procedimientos, para el logro de la eficiencia de la operación; por lo anterior el trabajo del auditor va dirigido a evaluar los objetivos, políticas y procedimientos para evaluar si los mismos son efectivos o si se consideran mejoras.

## **CAPÍTULO III**

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

#### **3.1 Créditos y cobros**

El departamento de créditos y cobros es el encargado de autorizar, controlar y recuperar los créditos, manteniendo una relación saludable con los clientes.

Créditos y cobros se puede definir como el responsable por el mantenimiento de un alto nivel de calidad de cartera al vender a clientes con niveles de riesgo prudentes, es responsabilidad del departamento no asumir riesgos innecesarios y velar por que los pagos sean realizados conforme a los términos de venta.

El departamento de créditos debe existir en las organizaciones independientes del tamaño, sector y volumen de facturación de la empresa. Algunas compañías establecerán el departamento de créditos independiente del resto de la estructura organizativa, pero debido a que el tamaño de algunas organizaciones es pequeño, establecen esta función a través de una persona que dedica parte de sus jornadas al seguimiento y control del crédito y sus estatus de pago, desarrollando el resto de sus horas laborales en otras áreas.

El departamento se divide principalmente en dos funciones básicas crédito y cobranza.

##### **3.1.1 Crédito**

Función de establecer y desarrollar procedimientos para el análisis, evaluación y otorgamiento de créditos, registro y control de la cartera de clientes.

Para desarrollar todas las funciones es necesario desarrollar como mínimo las siguientes operaciones:

- Análisis para apertura de nuevos créditos

- Contar con un archivo de antecedentes crediticios por cliente
- Realizar la investigación correspondiente del record crediticio por cliente
- Apertura de código de cliente conforme a las políticas de la empresa
- Autorizar ventas al crédito
- Autorizar cualquier cambio en cuanto límite de crédito
- Llevar una estrecha relación el área de ventas de la empresa

### **3.1.2 Cobro**

Su función principal consiste en gestionar y realizar los cobros de los créditos concedidos a los clientes, controlar la cartera de clientes procurando mantener una cartera sana.

La cobranza desarrolla algunas de las siguientes actividades:

- Controlar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar
- Verificar el registro de los cobros
- Diseñar y desarrollar estrategias para la recuperación de créditos
- Establecer controles administrativos que permitan realizar una gestión adecuada
- Validar a aplicación correcta de notas de crédito
- Controlar y resguardar toda documentación (recibos, facturas, cheques, entre otros)
- Informar el estatus y el comportamiento de la cartera en cuanto a la recuperación de los créditos
- Programar, supervisar y controlar las actividades de los cobradores
- Llevar un control de los días de crédito de la cartera
- Trato directo con los clientes

### **3.2 Objetivos del departamento de créditos y cobros**

El objetivo principal del departamento es mantener un alto nivel en la cartera, considerando todos los riesgos inherentes a la gestión. Es responsabilidad del departamento mantener una cartera sana, manteniendo siempre los términos con los que se han negociado las ventas con los clientes.

Se detallan algunas actividades que el departamento debe desarrollar para el logro de los objetivos.

- Desarrollar un perfil de clientes para poder realizar una clasificación
- Diseñar procesos que se adapten a la organización y permitan hacer más eficientes las solicitudes de otorgamiento de crédito
- Optimizar el proceso de verificación y entrega de estados de cuenta a cada uno de los clientes
- Diseñar métodos de cobro eficientes
- Realizar análisis a todos los aspectos financieros que se relacionen con el proceso de crédito y cobranza, tomando en cuenta todos los gastos inherentes a la gestión

### **3.3 Importancia del departamento de créditos y cobros**

Resulta de suma importancia para las empresas contar con un departamento de créditos y cobros, tanto las cuentas por cobrar como el cobro juegan un papel muy importante, las cuentas por cobrar son el resultado de un incremento de colocación de los productos de la empresa por medio de las ventas al crédito; mientras tanto disponer de liquidez en la organización depende de una adecuada y eficaz gestión de cobro.

Dentro de las actividades que definen la importancia del departamento podemos mencionar:



- Administrar las cuentas por cobrar

Este es uno de los rubros más importantes del balance general, es la principal fuente de liquidez de una empresa.

- Maximizar utilidades

La generación de liquidez contribuye a maximizar las utilidades de una empresa ya que al contar con altos niveles de efectivo la empresa no busca financiamiento externo.

- Apoyo al departamento de ventas

Al contar con crédito en una empresa, se contribuye a facilitar entrar en cierto sector del mercado, a la captación de clientes y la fidelización de los mismos con los productos y la empresa.

- Administración de cuentas morosas

Se encarga de dar seguimiento a aquellas cuentas en las cuales no se realizó el pago correspondiente conforme lo pactado.

- Identificación de clientes calificados como malos deudores

Los prospectos de clientes deben ser evaluados previo a otorgar un crédito donde se verifica el record crediticio del mismo, si este no es favorable se realiza el informe correspondiente del cliente catalogado como mal deudor.

### **3.4 Estructura organizacional del departamento de créditos y cobros**

La estructura organizacional de créditos y cobros de una empresa debe considerar como mínimo algunos de los siguientes aspectos.

- Establecer políticas operativas para el departamento.
- Diseñar un sistema que cubra las necesidades que requiere la organización

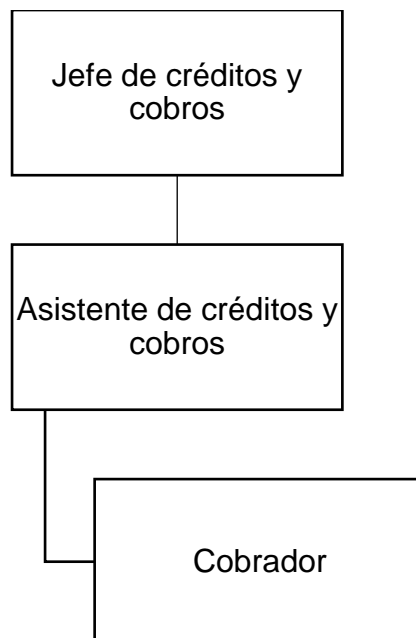
- Proporcionar todas las herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades del departamento
- Contar con el personal idóneo para desarrollar las actividades
- Establecer políticas para la interacción con las áreas involucradas en el proceso

La estructura organizacional del departamento de créditos y cobros de una empresa se puede definir de la siguiente manera:

- Jefe de créditos y cobros
- Asistente de créditos y cobros
- Cobradores

Figura 2

Organigrama departamento de créditos y cobros



Fuente: Elaboración propia, Departamento de Créditos y Cobros.

El perfil con el que debe contar el personal que integra el departamento de créditos es el siguiente:

- **Jefe de créditos y cobros**

Es la persona encargada de realizar las políticas de crédito y cobranza de una empresa, contribuye a la realización de las políticas generales de la organización, realiza actividades de supervisión a los asistentes y cobradores, a continuación se detallan algunas actividades con las que debe cumplir:

- Aplicar las políticas y procedimientos del departamento

Encargado de velar por el cumplimiento y aplicación de las políticas y procedimientos de créditos, adicional a es el responsable de proponer cambios y actualización de las mismas.

- Buena relación con clientes

Es el cargado de brindar atención personaliza a los clientes en casos especiales, como consulta de precios, límite de créditos, cobros, estados de cuenta entre otros.

- Comunicación con el departamento de ventas

Responsable de establecer una comunicación efectiva con el departamento de ventas, con temas como ventas al crédito, aprobación de créditos nuevos, actualización de clientes, entre otros.

- Revisar y autorizar las operaciones

Responsable de autorizar las operaciones y revisar todas las operaciones realizadas por los integrantes del departamento.

- Análisis y autorización de nuevos créditos

Autorizar y analizar las solicitudes de créditos nuevos, para confirmar que sea una buena negociación.

- Planificación de cobros

Encargado de velar por que los cobros se realicen en los tiempos estimados, que las rutas sean mapeadas estratégicamente con el fin de optimizar los costos.

- Planes de acción con clientes morosos

Dar seguimiento a las cuentas morosas, por medio de visitas presenciales, llamadas telefónicas, correos electrónicos, con el fin de lograr una pronta recuperación o bien pactar con el cliente un convenio de pagos programados y así evitar llevar las cuentas a una situación judicial la cual provoca costos adicionales.

- Límites de crédito

Verificar que se cumplan los límites de crédito otorgados a los clientes, que ningún cliente se sobre gire de lo autorizado, y en casos especiales que todos los niveles estén autorizados.

- Expedientes

Asegurar que todos los expedientes de clientes cumplan con los requisitos establecidos, velar por la custodia de los mismos.

- Informes

Trasladar informes frecuentes sobre la situación de la cuenta por cobrar, sobre la recuperación y mantener informados a los interesados sobre el nivel de recuperación de la cartera.

- **Asistente de créditos y cobros**

Reporta directamente al Jefe del área, cumple con la supervisión de los cobradores y es responsable de realizar como mínimo las siguientes actividades:

- Control de la cartera asignada

Encargado de mantener actualizada la cartera de clientes conforme a lo facturado, aplicación correcta de facturas y pagos.

- Obtener información de los clientes

Contar con información actualizada de los clientes, solicitando los documentos que sean necesarios.

- Investigación y análisis de clientes

Conocer a los clientes por medio de la información proporcionado por ellos, como estados de cuenta, estados financieros, adicional a ello realizar una investigación buros crediticios y páginas de internet para tener un pleno conocimiento del cliente.

- Archivo de expediente de clientes

Custodiar y archivar de una manera correcta y efectiva la información de cada uno de los clientes, con el fin de evitar el extravió de documentación que puede ser confidencial.

- Operar aplicación de pagos

Aplicar de forma correcta y en los tiempos correspondientes los pagos realizados por los clientes con el fin de mantener los estados de cuenta actualizados.

- Solicitar autorizaciones para documentos

Cuando se requiera autorización para ciertos documentos se debe realizar los trámites correspondientes.

- Emisión de reportes

Responsable de mantener actualizados los reportes de la antigüedad de saldos y los pagos realizados por los clientes.

#### **a) Cobrar**

Personas encargadas de efectuar visitas a los clientes con el fin de realizar los cobros correspondientes cumpliendo con la programación establecida. A continuación se detallan las actividades realizadas por los cobradores:

- Cumplir con la programación de cobros

Cumplir con las rutas de cobros programadas, sean diarias, semanales, quincenales o mensuales.

- Entregar facturas

Entregar las facturas originales a los clientes y solicitar su firma y sello de recibido.

- Recibir pagos de clientes

Recibir pagos en efectivo o cheques por parte de los clientes, como parte de la gestión de cobro.

- Emitir recibos

Emitir recibos a los clientes que han emitido un pago ya sea en efectivo o cheque, dentro del recibo se debe especificar el medio de pago.

- Realizar depósitos cuando la gestión lo requiera

Cuando la gestión requiera que se realicen depósitos en las cuentas de la empresa.

- Realizar liquidaciones de caja

Liquidar diariamente los cobros realizados.

### **3.4.1 Funciones del departamento de créditos y cobros**

En el Departamento de créditos y cobros se observan algunas funciones básicas:

- **Otorgamiento de los créditos**

Otorgar créditos a los clientes que deseen comprar mediante esta modalidad con las condiciones establecidas por la empresa.

- **Estudio de los Estados Financiero**

Para tener información financiera para el otorgamiento de créditos.

- **Gestión efectiva de la cobranza**

La gestión de cobranza debe ser dirigida a los clientes difíciles de pago.

- **Informes de Gerencia**

Presentar información referente a los créditos y montos para aprobación así como información del estatus de la cartera, índices de otorgamiento y recuperación de créditos.

- **Supervisión de personal**

Verificar que el trabajo se realice conforme a las políticas establecidas y alineadas a los objetivos del departamento y empresa.

- **Cuentas incobrables**

Identificar a los clientes catalogados como malos deudores para tomar acciones diferentes a la cobranza normal.

- **Verificación de documentación**

Una de las funciones básicas es verificar documentos como parte del control interno del departamento, algunos de los documentos a validar son facturas, notas de créditos, notas de débito, letras de cambio, cheques, recibos, documentos de poder judicial, entre otros.

El departamento de créditos y cobros también cumple con funciones preventivas para una adecuada gestión como las mencionamos a continuación:

- a) **Antes de la venta:**

- Otorga límites de crédito
- Fija condiciones de pago
- Establece contratos, garantías, entre otros
- Apoya al departamento de ventas

- b) **Durante la venta:**

- Comprueba límites de crédito
- Revisa precios
- Autoriza las ventas
- Requiere de documentación cuando proceda

A continuación se detallan las funciones cualitativas para una adecuada gestión:



**a) Antes del Cobro:**

- Controla los riesgos
- Realiza gestión de cobro
- Negocia condiciones cuando el cliente solicite ante las eventualidades de no poseer capacidad de pago
- Da señales de alerta sobre el cliente

**b) En el pago:**

- Acción de cobro
- Negociaciones
- Requerir documentación al cliente

### **3.5 Análisis del departamento de créditos y cobros**

En el departamento de créditos como parte de sus actividades principales es realizar el análisis de los clientes con los que la empresa tiene una relación de venta.

Para poder realizar esta actividad es necesario tomar como referencia la información obtenida por medio de las investigaciones y poder determinar en base a las mismas si el cliente cuenta con las características para poder tener una relación comercial al crédito.

El análisis realizado puede ser:

**a) Cualitativo**

Para realizar este análisis se debe considerar como mínimo lo siguiente:

- Visita al domicilio registrado.
- Antecedentes de la empresa.
- Producción

- Mercado
- Análisis sectorial

## **b) Cuantitativo**

Aplicación de técnicas matemáticas, graficas, estadísticas, entre otras para determinar si el cliente cuenta como mínimo con capacidad de pago y garantías.

### **3.6 Comité de créditos**

“El comité de créditos evalúa los factores que pueden influir en la respuesta de los clientes para cumplir sus obligaciones inherentes a los créditos y, con ello, establecer la correspondiente implementación de medidas para mitigar esos riesgos, por lo cual tienen las siguientes responsabilidades:

- a)** Definir, diseñar e implantar las políticas que identifique, evalúen y prevengan los riesgos de incumplimiento de los clientes en un marco de la cultura específica de los clientes.
- b)** Crear una comisión que consense los objetivos comerciales, financieros y de todas las tareas implicadas, sobre todo, en las operaciones de crédito de alto riesgo.
- c)** Asumir, conjunta y colegiadamente, las decisiones adoptadas por el comité de riesgos con su propia responsabilidad.

Con base en esas líneas generales, el comité de riesgos desempeña diversas acciones, entre las que se encuentran: establecer los controles, fijar políticas, seguir los límites, etcétera”. (16:94)

### **3.7 Aspectos legales relacionados con el departamento de créditos y cobros**

Son todos los aspectos relacionados al otorgamiento de créditos y a la documentación con la que se debe contar para poder realizar la gestión de cobro de forma efectiva.

Cuando es necesario iniciar un cobro por medio de la vía legal se debe contar con toda la documentación necesaria para iniciar el proceso, este resulta ser uno de los inconvenientes más frecuentes para que el proceso sea lento o bien se detenga por completo y el cliente no pague.

Los documentos que respaldan los compromisos de pago y para que la empresa que otorga el crédito pueda ejercer el derecho al cobro son los siguientes:

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

Todos los anteriores poseen diferentes usos y se aplican según la naturaleza del convenio realizado.

Los documentos de crédito deben contar con requisitos legales según la legislación guatemalteca los cuales son:

- Nombre del título que se trate.
- Fecha y lugar de creación.

- Derechos que el título incorpora.
- El lugar y fecha de cumplimiento o ejercicio de tales derechos.
- Firma de quien lo crea

Los documentos crediticios no representan ninguna garantía de que el cliente cumpla con el pago, sin embargo es un medio para exigir el cumplimiento de la obligación por vía legal.

### **3.8 Controles relacionados al departamento de créditos y cobros**

El no contar con una adecuada administración de las cuentas por cobrar puede llegar a provocar falta de liquidez y a costos innecesarios.

Dentro de los controles relacionados al departamento de créditos y cobros se pueden mencionar los siguientes:

- Revisar las cuentas por cobrar.
- Establecer políticas para el proceso de otorgamiento de crédito.
- Enviar periódicamente estados de cuenta a los clientes con el único fin de asegurar que los saldos reflejados son reconocidos por el cliente.
- Asegurarse que las políticas de crédito se encuentre actualizadas conforme el segmento económico y el giro del negocio de la empresa.
- Todas las devoluciones sobre ventas deben estar debidamente documentadas y las facturas deben contar con sello de anulado.
- Tener el control total de las cuentas incobrables y el tratamiento que se le dio a las mismas.
- Realizar conciliaciones.
- Monitorear periódicamente la antigüedad de saldos.
- Tratar de recuperar los saldos en el menor tiempo posible.

Contar con controles es de suma importancia ya que en la medida que se implementan se van perfeccionando y se obtiene como resultado una operación eficiente y eficaz.

### **3.8.1 Controles en la operación de crédito**

Dentro de la operación de crédito existen varios controles los cuales se detallan a continuación:

- Revisión y aprobación de un crédito
- Revisión de términos
- Autorización de precios
- Contar con las copias de facturas para controles específicos
- Registro de la cuenta por cobrar
- Reporte de créditos otorgados
- Conocimiento del cliente

### **3.8.2 Controles en la operación de cobro**

Se detallan algunos controles específicos de la operación de cobro:

- Recibos pre impresos
- Contar con plazos de liquidación
- Endoso de cheques
- Cheques posfechados
- Fondos recibidos por medio de transferencias
- Descuentos otorgados por pronto pago
- Cobro adicionales
- Comunicación con el cliente

**CAPÍTULO IV**  
**AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y**  
**COBROS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y**  
**DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS AGROQUÍMICOS**  
**(CASO PRÁCTICO)**

**4.1. Antecedentes**

Agrogt, S.A. fue constituida el 25 de enero de 1975, iniciando sus operaciones el 01 de enero del 1976. Empresa dedicada a la producción y distribución de productos para la protección y saneamiento de cultivos, que permita a los agricultores precios accesibles y una expectativa alta de calidad en todo momento.

La empresa cuenta con instalaciones centrales en la ciudad de Guatemala ubicadas en la 13 calle 3-40, zona 10; la bodega de distribución de productos se encuentra en Distribobodegas 2, 27 Avenida 12-10, Guatemala y la planta de producción se encuentra en el kilómetro 305, Puerto Barrios, Guatemala.

La misión de la empresa es “Ser la alternativa más confiable para el nuestros clientes a la hora de proteger y sanar los cultivos con productos de alta calidad siendo amigables al medio ambiente”.

Su visión es “Posicionar a Agrogt, ser la empresa líder en la categoría de agroquímicos contribuyendo con el sector agrícola de Guatemala, protegiendo y sanando los cultivos de los agricultores”.

## 4.2. Carta de solicitud de servicios profesionales



Guatemala, 21 de enero 2019

Señores

Barrios Sarceño & Asociados, S.C.  
13 calle 3-40, zona 10  
Guatemala, Guatemala.

El motivo de la presente es para solicitarle sus servicios profesionales para desarrollar el trabajo de auditoría operacional, al área de créditos y cobros de la empresa Agrogt, S.A., con el objetivo de diagnosticar problemas que afecten la eficiencia operativa y proponer las recomendaciones que consideren necesaria para darle solución a dicha problemática.

Adicional nos gustaría recibir por escrito los servicios profesionales a proporcionar, periodo de realización y propuesta económica.

En espera de la información,

Atentamente,



Lic. Sebastián Rodríguez  
Gerente General  
Agrogt, S.A.

### **4.3. Propuesta de servicios profesionales**

Guatemala, 24 de enero 2019

Licenciado Sebastián Rodríguez

Gerente General

Agrogt, S.A.

Presente



Estimado Licenciado Rodríguez:

Agradecemos la oportunidad brindada de poder presentarle nuestra propuesta de servicios profesionales, para el desarrollo de la auditoría operacional al departamento de créditos y cobros en Agrogt, S.A. durante el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre 2018. Los servicios que les proporcionamos son de calidad por lo cual presentamos nuestra oferta.

#### **I. Oferta Técnica**

Para el desarrollo de la auditoría operacional es indispensable tener el conocimiento de las operaciones, objetivos y entorno de la empresa, para detectar problemas que afecten la eficiencia y eficacia de la operación, con la información recabada se realizara el plan de auditoría operacional en el cual se incluyen los componentes con más relevancia del proceso, posteriormente se revisaran las operaciones y se emitirá un informe con los problemas detectados y sus recomendaciones para corregirlos.



La auditoría operacional será efectuada con base a la metodología contenida en los boletines de auditoría operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, la misma será desarrollada en tres etapas:

### 1. Familiarización

Consiste en conocer y comprender las operaciones que actualmente realiza la empresa, enfocándonos en el área de créditos y cobros, para poder desarrollar esta etapa es necesario realizar un estudio general de la empresa donde trataremos temas como estructura organizacional, políticas, procedimientos y todo lo aplicable al área evaluada, con el fin de conocer en términos generales sus características y posibles deficiencias, la información recabada en esta fase será de utilidad en el desarrollo de las siguientes etapas.

### 2. Investigación y análisis

Consiste en recopilar toda la información y documentación relacionada al departamento de créditos y cobros, para realizar el respectivo análisis de la misma y poder ejecutar pruebas, generalmente de cumplimiento; dentro de las cuales podemos mencionar las entrevistas, visitas a las instalaciones, observación de la operatividad entre otros métodos que se consideren convenientes de realizar.

### 3. Diagnóstico

En esta fase es donde se exponen los hallazgos que representan un riesgo a la eficiencia operativa. Se elabora un informe de auditoría operacional y se

discute con los involucrados en los procesos, con el objetivo de confirmar lo detectado.

El informe a presentar cuenta con datos introductorios, resultado de la auditoría donde se detallan los hallazgos, la causa, el efecto y su recomendación, si fuera necesario agregar anexos.

## **II. Objetivos y responsabilidades**

### **1. Objetivos de la auditoría**

En objetivo principal del trabajo a realizar es identificar los problemas relacionados a la eficiencia operativa y sus controles establecidos, evaluando si los mismos son oportunos, para posteriormente presentar recomendaciones que apoyen a la mejora y fortalecimiento de la operación en el área de Créditos y Cobros como de los objetivos y metas de la empresa.

### **2. Responsabilidad**

La responsabilidad de brindar toda la información necesaria corresponde a la empresa Agrogot, S.A. cabe mencionar que derivado al trabajo que se realizara el mismo no incluye análisis a los Estados Financieros de la empresa.

Así mismo se solicita el apoyo de los colaboradores del área de Créditos y Cobros, para que proporcionen los registros, documentación e información que sea requerida con la auditoría operacional a realizar.

### III. Honorarios

Los honorarios fijados para el desarrollo de la auditoría se basan en el tiempo requerido por las personas designadas al trabajo, por lo que hemos considerado que el costo del servicio prestado asciende a la cantidad de cincuenta y cinco mil quetzales exactos (IVA incluido).

Los honorarios se efectuaran de la siguiente manera:

- 50% al contratar la Auditoría operacional.
- 50% restante al momento de realizar la entrega del informe final.

A espera de su respuesta y aceptación sobre el desarrollo de nuestro trabajo, sin otro particular.

Atentamente,



Licda. Jovelina González  
Contadora Pública y Auditora  
Colegiado No. 12,789

#### 4.4. Aceptación de la propuesta de servicios profesionales

Guatemala, 25 de enero 2019



Señores

Barrios Sarceño & Asociados, S.C.

13 calle 3-40, zona 10.

Guatemala, Guatemala.

Estimados señores:

Por este medio se realiza la confirmación de la aceptación a la propuesta de servicios profesionales para efectuar la auditoría operacional al Departamento de Créditos y Cobros en nuestra empresa por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2018.

Así mismo les confirmamos que estamos de acuerdo con lo respecto al valor de sus servicios profesionales, por lo cual solicitamos que el trabajo de inicio a partir del 04 de febrero del presente año.

Sin otro particular,



Atentamente.

Lic. Sebastián Rodríguez

Gerente General

Agrogt, S.A.

#### 4.5 Índice de papeles de trabajo



**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL**

**ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO**

PT:	<b>A-1 1/5</b>	Fecha:
Hecho:	LB	04/02/2019
Revisado:	AG	06/02/2019

No.	Descripción	Referencia	Página
1	Memorándum de planificación	MP	58
<b>Fase de familiarización</b>			
2	Narrativa visita a las instalaciones de Agrogt, S.A.	A-1	62
3	Determinación de importancia financiera de cuentas por cobrar	A-2	64
4	Rotación de la cuenta por cobrar	A-3	65
5	Narrativa de conocimientos generales de cuenta por cobrar	A-4	66
6	Funciones a cargo del Jefe de Créditos y Cobros	A-5	69
7	Funciones a cargo de los Asistentes de Créditos y Cobros	A-6	70
8	Funciones a cargo de los Cobradores	A-7	71
<b>Fase de investigación y análisis</b>			
9	Programa de auditoría	B	73
10	Conocimiento de política de créditos	B-1	74
11	Narrativa del proceso de crédito	B-2	77
12	Flujograma del proceso de crédito	B-3	80
13	Revisión de expedientes	B-4	84
14	Evaluación de riesgo crediticio	B-5	88
15	Conocimiento de política de cobros	B-6	89
16	Narrativa del proceso de cobro	B-7	92
17	Flujograma del proceso de cobro	B-8	95
18	Revisión de aplicación de cobros	B-9	99
19	Análisis de antigüedad de saldos	B-10	107
20	Análisis de saldos vencidos a 61 días o más	B-11	108
21	Evaluación de reserva para cuentas incobrables	B-12	109
22	Revisión del presupuesto de gastos del departamento versus ejecutado	B13	110
23	Evaluación de perfil de puestos de los colaboradores del departamento de créditos y cobros.	B-14	113
<b>Fase de diagnóstico</b>			
23	Memorándum de hallazgos	C	119
24	Informe de auditoría operacional al departamento de créditos y cobros		120

#### 4.6 Memorándum de planificación

AGROGT, S.A.



#### AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS

#### MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018

PT:	<b>MP 1/4</b>	Fecha:
Hecho:	LB	04/02/2019
Revisado:	AG	06/02/2019

#### Memorándum de planificación de auditoría operacional al departamento de créditos y cobros de la empresa Agrogt, S.A.

##### 1. Antecedentes de la empresa

Fundada en 1975, por un grupo de personas con un fin común de contribuir al desarrollo agrícola de Guatemala, comprometiéndose con el agricultor y el medio ambiente por medio de productos de excelente calidad. Actualmente la empresa tiene sus oficinas centrales ubicadas en la ciudad de Guatemala distribuyendo a los clientes en todo el interior del país.

##### 2. Objetivo de la Auditoría

El trabajo es realizar una auditoría operacional al departamento de créditos y cobros en la empresa Agrogt, S.A. con la finalidad de evaluar los procesos de otorgamiento de crédito y cobro; para poder identificar posibles problemas relacionados a la eficiencia y eficacia de las operaciones, el trabajo será realizado utilizando como base los Boletines de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

##### 3. Alcance de la revisión

El periodo a evaluar comprende del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018.

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>MP 2/4</b>	Fecha:
Hecho:	LB	04/02/2019
Revisado:	AG	06/02/2019

**4. Actividad principal**

Su actividad principal es la producción y distribución de productos agroquímicos, con precios accesibles y productos de excelente calidad para el agricultor.

**5. Personal en la entidad**

Las personas que intervienen en el proceso a evaluar son los siguientes:

- Sebastián Rodríguez Gerente General
- José Gómez Gerente Financiero
- Marta Pérez Jefe de Créditos y Cobros
- Sergio Segura Asistente de Créditos y Cobros
- Martín Rivera Asistente de Créditos y Cobros
- Elvin Boche Cobrador
- Mario Saca Cobrador

**6. Personal a cargo de realizar la auditoría operacional**

Las personas que estarán a cargo de realizar el trabajo de auditoría operacional son los siguientes:

- Licda. Jovelina González Socio
- Lic. Andrés Gómez Gerente
- Licda. Leslie Barrios Auditor Senior

AGROGT, S.A.

AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS



MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018

PT:	<b>MP 3/4</b>	Fecha:
Hecho:	LB	04/02/2019
Revisado:	AG	06/02/2019

7. Distribución de horas a utilizar

No.	Actividad	Horas a utilizar			
		Socio	Gerente	Senior	Total
<b>Fase de familiarización</b>					
1	Visita a las instalaciones	-	-	16	16
2	Familiarización con la entidad por medio de información documental	-	-	8	8
3	Familiarización con el departamento por medio de información documental	-	-	8	8
4	Narrativas	-	-	16	16
5	Conclusión de fase	-	-	12	12
6	Revisión de papeles de trabajo	-	12	-	12
<b>Investigación y análisis</b>					
7	Entrevistas y narrativas	-	-	8	8
8	Conocimiento de políticas	-	-	8	8
9	Flujogramas de procesos	-	-	8	8
10	Ejecución de pruebas	-	-	32	32
11	Análisis de información	-	-	24	24
12	Revisión de papeles de trabajo	-	8	-	8
<b>Diagnóstico</b>					
13	Memorándum de hallazgos	6	10	8	24
14	Informe final	8	8	-	16
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>34</b>	<b>152</b>	<b>200</b>



**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>MP 4/4</b>	Fecha:
Hecho:	LB	04/02/2019
Revisado:	AG	06/02/2019

Total de horas a invertir en la realización de la auditoría operacional 200 horas con una jornada laboral de 8 horas diarias lo cual es equivalente a 25 días hábiles.

El trabajo será ejecutado en las siguientes fechas:

Fecha de inicio: 04 de febrero de 2019.

Fecha de finalización: 08 de marzo de 2019.

#### 4.7 Fase de familiarización

**AGROGT, S.A.**



**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**

**VISITA A LAS INSTALACIONES**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>A-1 1/2</b>	Fecha:
Hecho:	LB	05/02/2019
Revisado:	AG	07/02/2019

#### **Narrativa visita a las instalaciones de Agrog, S.A.**

Se realizó la visita a las instalaciones de la empresa Agrog, S.A. por el personal asignado a la realización del trabajo de auditoría, las entrevistas se realizaron al Lic. José Gómez, Gerente Financiero y Marta Pérez, Jefe de Créditos y Cobros.

Se visitaron las oficinas centrales de Agrog, S.A. ubicadas en 13 calle 3-40, zona 10, el Lic. José Gómez, Gerente Financiero, por un grupo de personas con un fin común de contribuir al desarrollo agrícola de Guatemala, comprometiéndose con el agricultor y el medio ambiente por medio de productos de excelente calidad.

La misión de la empresa es “Ser la alternativa más confiable para el nuestros clientes a la hora de proteger y sanar los cultivos con productos de alta calidad siendo amigables al medio ambiente”.

Su visión es “Posicionar a Agrog, ser la empresa líder en la categoría de agroquímicos contribuyendo con el sector agrícola de Guatemala, protegiendo y sanando los cultivos de los agricultores”.

El objetivo de la empresa Agrog, S.A. es contribuir con Guatemala, cuidando los cultivos sin afectar el medio ambiente, esto con productos de alta calidad y excelentes precios.

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**VISITA A LAS INSTALACIONES**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>A-1 2/2</b>	Fecha:
Hecho:	LB	05/02/2019
Revisado:	AG	07/02/2019

Adicional a ello indicó que el fin de contratar los servicios profesionales para el desarrollo de la auditoría operacional al departamento de créditos y cobros es conocer si los procesos y su estructura actual son eficientes, eficaces y contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

La Licda. Marta Pérez, Jefe de Créditos y Cobros, organizo un recorrido por el departamento y por todas las instalaciones de la empresa, donde se realizó la presentación y se dio una breve introducción del trabajo que se estará realizando, posteriormente se realizó la presentación con los demás departamentos, a los cuales se les indico el propósito del trabajo a realizar y se solicitó su colaboración cuando se considerara necesaria.

F. \_\_\_\_\_

Lic. José Gómez

Gerente Financiero

F. \_\_\_\_\_

Licda. Marta Pérez

Jefe de Créditos y Cobros.

AGROGT, S.A.

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**IMPORTANCIA FINANCIERA**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>A-2</b>	Fecha:
Hecho:	LB	06/02/2019
Revisado:	AG	08/02/2019

**Determinación de importancia financiera de cuentas por cobrar**

<b>Cuenta</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje con relación al total de activo</b>
Cuentas por cobrar	418,714	26.62%
Total de activo	<u>1,573,200</u>	<u>100%</u>

**Conclusión:** actualmente la cuenta por cobrar representa un 26.62% del total de activos, confirmando la materialidad que representa para la empresa Agrogt, S.A. por lo cual se considera de importante realizar la auditoría operacional y comprobar si los procesos son eficientes y eficaces para la pronta recuperación de la cartera.

AGROGT, S.A.

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**ROTACIÓN DE LA CUENTA POR COBRAR**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>A-3</b>	Fecha:
Hecho:	LB	07/02/2019
Revisado:	AG	11/02/2019

**Rotación de la cuenta por cobrar**

Rotación de la cuenta por cobrar: indica la cantidad de veces en el año que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo, lo cual es deficiente comparado con el promedio de la industria.

$$\text{ROTACIÓN DE LA CUENTA POR COBRAR} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}} = \frac{1,786,000}{418,714} = 4.27$$

Ventas promedio por día: representan las ventas promedio diarias que se realizaron en el año.

$$\text{VENTAS PROMEDIO POR DÍA} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{AÑO COMERCIAL}} = \frac{1,786,000}{360} = 4961$$

Período promedio de cobro: representa los días que tarda en que las cuentas por cobrar se conviertan en efectivo, es decir los días promedio en los que el cliente paga.

$$\text{PERIODO PROMEDIO DE COBRO} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS PROM. POR DÍA}} = \frac{418,714}{4,961} = 84$$

**Conclusión:** se determinó la rotación de las cuentas por cobrar las cuales representan 84 días, lo cual afecta el flujo de efectivo de la empresa, se está cobrando a plazos que superan los 60 días crédito que establece la política.

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**CONOCIMIENTO DEL DEPARTAMENTO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>A-4 1/3</b>	Fecha:
Hecho:	LB	08/02/2019
Revisado:	AG	12/02/2019

**Narrativa de conocimientos generales de cuenta por cobrar**

La entrevista se realizó a la Licda. Marta Pérez, Jefe de Créditos y Cobros.

El departamento de créditos y cobros se encuentra ubicado en las oficinas centrales de Agrogt, S.A. ubicadas en 13 calle 3-40, zona 10, segundo nivel.

El departamento para el período 2018 tenía asignado un presupuesto de Q483, 000.00 de lo cual se ejecutó Q518, 000.00

La cartera de clientes al 31 de diciembre 2018 asciende a Q 418.714.00 integrada de la siguiente manera:

<b>Corriente</b>	<b>1-30 días</b>	<b>31-60 días</b>	<b>de 61 o más</b>	<b>Total</b>
Q 83,743	Q 104,679	Q 125,614	Q 104,679	Q 418,714

El departamento de créditos y cobros se encuentra integrado por 5 colaboradores, se detalla a continuación:

- Jefe de Créditos y Cobros
- 2 Asistentes de Créditos y Cobros
- 2 Cobradores.

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**

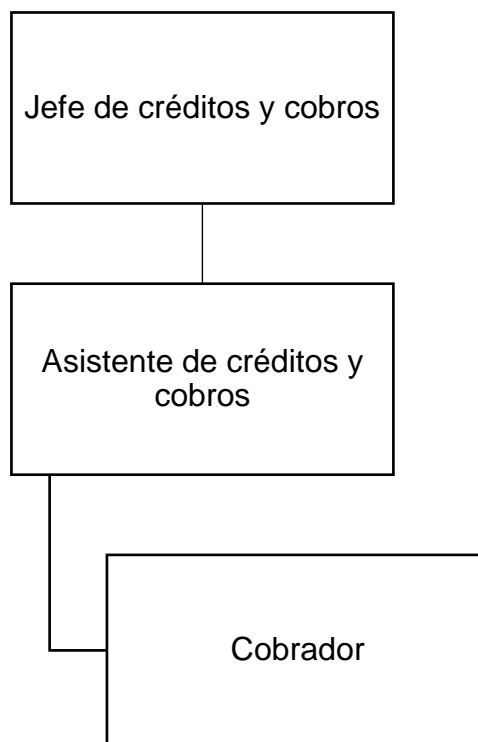


**CONOCIMIENTO DEL DEPARTAMENTO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>A-4 2/3</b>	Fecha:
Hecho:	LB	08/02/2019
Revisado:	AG	12/02/2019

Se detalla organigrama del departamento.



*Fuente: Información proporcionada por el cliente.*

Adicional a ello la Licda. Pérez indica que el departamento actualmente cuenta con políticas para otorgamiento de crédito y para cobro, (cliente proporciona una copia de dichas política).

AGROGT, S.A.

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**CONOCIMIENTO DEL DEPARTAMENTO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	A-4 3/3	Fecha:
Hecho:	LB	08/02/2019
Revisado:	AG	12/02/2019

F. \_\_\_\_\_

Licda. Marta Pérez

Jefe de Créditos y Cobros.

**Conclusión:** Se observó que actualmente la cartera se encuentra morosa en un 25% conformado de 61 días o más, adicional a ello se logró evidenciar que el departamento carece de una gerencia. **Ver hallazgo No. 3**



**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**FUNCIONES DEL JEFE DE CRÉDITOS**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>A-5</b>	Fecha:
Hecho:	LB	11/02/2019
Revisado:	AG	13/02/2019

**Funciones a cargo del Jefe de Créditos y Cobros**

**Persona entrevistada:** Licda. María Juárez, Jefe de Créditos y Cobros


**Nivel de educación:** Licenciada en Contaduría Pública y Auditoría.

**Responsabilidades del Jefe de Créditos y Cobros:**

- Responsable del Departamento de Créditos y Cobros
- Responsable de supervisión y funcionamiento del Departamento de Créditos y Cobros

**Funciones del jefe de Créditos y Cobros:**

- Proceso de autorización de créditos
- Proceso de cobro
- Establecer cronogramas, plazos y formas de pago
- Realización del análisis y solvencia de los clientes
- Gestionar el cobro de deudores moroso y acciones judiciales cuando fuere necesario
- Autorización cuentas incobrables

F.  \_\_\_\_\_

Licda. Marta Pérez

Jefe de Créditos y Cobros.

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**FUNCIONES DE ASISTENTES**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>A-6</b>	Fecha:
Hecho:	LB	12/02/2019
Revisado:	AG	14/02/2019

**Funciones a cargo de los Asistentes de Créditos y Cobros**

**Personas entrevistadas:**

- Sergio Segura Asistente de Créditos y Cobros
- Martín Rivera Asistente de Créditos y Cobros

**Nivel de educación:** Nivel medio, Peritos Contadores,

**Responsabilidades del Asistente de Créditos y Cobros:**

- Responsable de reportar el estado de la antigüedad de saldos
- Responsable del cobro a los clientes

**Funciones del Asistente de Créditos y Cobros:**

- Encargado de llevar el control de cobros diarios
- Encargado de llevar el control de recibos con los cobradores
- Encargado de realizar corte diario de los cobros realizados
- Archivar y organizar los expedientes de los clientes
- Analizar e investigar a los clientes nuevos

F.  \_\_\_\_\_

Sergio Segura

Asistente de Créditos y Cobros

F.  \_\_\_\_\_

Martín Rivera

Asistente de Créditos y Cobros

AGROGT, S.A.

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**FUNCIONES DE COBRADORES**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>A-7</b>	Fecha:
Hecho:	LB	12/02/2019
Revisado:	AG	14/02/2019

**Funciones a cargo de los Cobradores**

**Personas entrevistadas:**

- Elvin Boche           Cobrador
- Mario Saca           Cobrador

**Nivel de educación:** Nivel básico aprobado.


**Responsabilidades del Cobrador:**

- Realizar la gestión de cobro con los clientes

**Funciones del Cobrador:**


- Recibir pagos de los clientes
- Emitir recibos de cobro
- Liquidar diariamente los cobros del día
- Realizar la labor de mensajería administrativa cuando fuera necesario

**Ver hallazgo no. 10**

F.  \_\_\_\_\_

Elvin Boche

Cobrador

F.  \_\_\_\_\_

Mario Saca

Cobrador

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**CONCLUSIÓN DE LA FASE DE FAMILIARIZACIÓN**

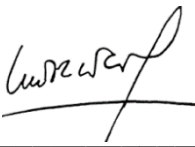
PT:	<b>A-8</b>	Fecha:
Hecho:	LB	14/02/2019
Revisado:	AG	14/02/2019

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

**Conclusión de la fase de familiarización**

Después de realizadas todas las entrevistas con el personal clave de la empresa y de recopilada información documental para conocimiento general de la empresa y del departamento. Se evidenció lo siguiente:

- La empresa cuenta con la política de créditos y cobros
- La cuenta por cobrar representa una materialidad del 26.62% del total de activos
- La rotación de la cartera para poder recuperar el efectivo actualmente es de 84 días
- Los cobradores realizan labor de mensajería lo cual el gasto es absorbido por el departamento de créditos y cobros, PT A-7

F. 

Licda. Leslie Barrios

Auditor Senior

#### 4.8 Fase de investigación y análisis

AGROGT, S.A.

#### AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS



#### PROGRAMA DE AUDITORÍA

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018

PT:	<b>B</b>	Fecha:
Hecho:	LB	15/02/2019
Revisado:	AG	18/02/2019

#### Programa de auditoría

#### Objetivos de auditoría:

- Recopilar información relevante que contribuya al desarrollo de la auditoría operacional al departamento de créditos y cobros.
- Identificar deficiencias en los controles operacionales y recomendar soluciones para que los procesos sean eficientes y eficaces.

No.	Prueba	Referencia	Responsable
1	Conocimiento de política de créditos	<b>B-1</b>	LB
2	Narrativa del proceso de crédito	<b>B-2</b>	LB
3	Flujo grama del proceso de crédito	<b>B-3</b>	LB
4	Revisión de expedientes	<b>B-4</b>	LB
5	Evaluación del riesgo crediticio realizado por el departamento de créditos y cobros	<b>B-5</b>	LB
6	Conocimiento de política de cobros	<b>B-6</b>	LB
7	Narrativa del proceso de cobro	<b>B-7</b>	LB
8	Flujo grama del proceso de cobro	<b>B-8</b>	LB
9	Evaluación proceso de aplicación de cobros	<b>B-9</b>	LB
10	Análisis de la antigüedad de saldos	<b>B-10</b>	LB
11	Análisis de saldos vencidos a 61 días o más	<b>B-11</b>	LB
12	Evaluación de reserva para cuentas incobrables	<b>B-12</b>	LB
13	Revisión presupuesto de gastos del departamento versus ejecutado	<b>B-13</b>	LB
14	Evaluación de perfil de puestos de los colaboradores del departamento de créditos y cobros.	<b>B-14</b>	LB

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**POLÍTICA DE CRÉDITOS**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-1</b> 1/3	Fecha:
Hecho:	LB	18/02/2019
Revisado:	AG	19/02/2019

### **Conocimiento de política de créditos**

Política para otorgamiento de crédito

#### **I. Apertura de crédito**

Se contar con la solicitud de crédito para compra de mercadería donde se solicita la siguiente información:

- Empresa inscrita en el Registro Mercantil
- Nombre del Representante Legal
- Referencias comerciales y financieras

#### **II. Documentación a presentar**

Se deben presentar los documentos siguientes:

- Fotocopia de RTU
- Fotocopia de Patente de Comercio
- Fotocopia de Representación Legal
- Fotocopia de DPI del Representante Legal o propietario del establecimiento
- Estados de cuenta bancarios de los últimos 3 meses
- Estados Financieros de la empresa de los últimos 3 meses

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**POLÍTICA DE CRÉDITOS**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-1 2/3</b>	Fecha:
Hecho:	LB	18/02/2019
Revisado:	AG	19/02/2019

**III. Documentación del crédito**

Toda venta al crédito debe quedar documentada por medio de facturas, el cliente debe firmar todas las facturas.

**IV. Expedientes**

Cada cliente debe contar con un expediente, el cual debe contener documentación requerida en los puntos anteriores, custodiado por el departamento de créditos y cobros.

**V. Análisis del crédito**

<b>Expediente</b>	<b>Justificación</b>	<b>Pond.</b>
Continuidad del negocio de como mínimo 6 meses	Requisitos para conocer al cliente, su continuidad de negocio, referencias comerciales y bancarias, con un peso del 35% en el análisis.	5
Fotocopia de RTU		5
Fotocopia de Patente de Comercio		5
Fotocopia de Representación Legal		5
Fotocopia de DPI del Representante Legal o propietario del establecimiento		5
Estados de cuenta bancarios de los últimos 3 meses		5
Referencias comerciales y bancarias		5
Estados Financieros de la empresa de los últimos 3 meses	Requisitos para conocer la capacidad de pago y el historial crediticio del cliente con un peso del 65% en el análisis.	10
Buros de crédito		25
Análisis financiero		30
Total		100

La calificación se detalla a continuación:

**Muy bueno 81-100, Bueno 61-80, Riesgoso 41-60, Muy Riesgoso 0-40**

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**POLÍTICA DE CRÉDITOS**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-1</b> 3/3	Fecha:
Hecho:	LB	18/02/2019
Revisado:	AG	19/02/2019

Se detalla el análisis financiero a aplicar:

<b>Índice</b>	<b>Formula</b>	<b>Indicadores</b>
Solvencia	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Mayor que 2 Riesgo Bajo Menor que 2 Riesgo Medio Menor que 0.5 Riesgo Alto
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Mayor que 1 Riesgo Bajo Menor que 1 Riesgo Medio Menor que 0.5 Riesgo Bajo
Nivel de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Mayor que 0.5 Riesgo Bajo Menor que 0.5 Riesgo Alto

Los indicadores fueron tomados como referencia del promedio de la industria.

**VI. Autorización del límite de crédito**

- Requerimiento de crédito
- Análisis de la documentación presentada
- Cumplir con un mínimo de 6 meses de compras al contado

**VII. Autorización de días de crédito**

Todos los clientes deben iniciar con 30 días crédito

**VIII. Tiempo de autorización de crédito**

El tiempo establecido para aprobar la solicitud de créditos es de 5 días hábiles

***Versión actualizada a 2012***

*Fuente: Información proporcionada por el cliente.*



**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**NARRATIVA DEL PROCESO DE CRÉDITO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-2</b> 1/3	Fecha:
Hecho:	LB	18/02/2019
Revisado:	AG	19/02/2019

**Narrativa del proceso de crédito**

Se realizó entrevista con el señor Martín Rivera, Asistente de Créditos y Cobros, el Sr. Rivera tiene 9 años de trabajar para la empresa Agrogot, S.A. en el departamento de créditos y cobros, es el colaborador del departamento con más experiencia.

Actualmente el proceso para otorgar un crédito a un cliente es el siguiente:

- El departamento de ventas traslada la información del cliente que solicita ventas al crédito, solicitud de crédito
- El departamento de ventas entrega a créditos y cobros los siguientes documentos del cliente:
  - Fotocopia de RTU
  - Fotocopia de Patente de Comercio
  - Fotocopia de Representación Legal
  - Fotocopia de DPI del Representante Legal o propietario del establecimiento
  - Estados de cuenta bancarios de los últimos 3 meses
  - Estados Financieros de la empresa de los últimos 3 meses
- Se realiza el análisis correspondiente de la información
- Posterior al análisis, el expediente del cliente es trasladado al Jefe Créditos y Cobros para aprobación y que establezca el límite de crédito inicial con el que se trabajara con el cliente y los días, esto varía según criterio del Jefe de créditos y cobros

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**NARRATIVA DEL PROCESO DE CRÉDITO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-2</b> 2/3	Fecha:
Hecho:	LB	18/02/2019
Revisado:	AG	19/02/2019

- Posterior a la autorización del expediente, se crea la ficha del cliente dentro del sistema, ingresando los datos generales, el límite de crédito establecido, días de crédito y vendedor asignado
- Se codifica el expediente de cliente conforme al correlativo asignado por el sistema
- Se informa al Gerente de ventas y al vendedor que el otorgamiento del crédito fue autorizado, esto se realiza por medio de correo electrónico
- El tiempo establecido para el proceso es de una semana

Los involucrados en el proceso son ventas y créditos y cobros.

**Responsabilidades:**

- Es responsabilidad del departamento de ventas proporcionar el perfil del cliente y completar todos los requisitos que créditos y cobros solicita
- Es responsabilidad del departamento realizar el análisis y la investigación correspondiente
- Es responsabilidad del Jefe de Créditos y Cobros autorizar los créditos y establecer el límite de crédito de los clientes

AGROGT, S.A.

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**NARRATIVA DEL PROCESO DE CRÉDITO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-2</b> 3/3	Fecha:
Hecho:	LB	18/02/2019
Revisado:	AG	19/02/2019

F. 

Martín Rivera

Asistente de Créditos y Cobros

**Conclusión:** Se observó lo siguiente:

- Se observó que actualmente la política de créditos se encuentra desactualizada, la última actualización se realizó en el año 2012. **Ver hallazgo No. 1**
- Actualmente no se cuenta con un Comité de Créditos, cual debe estar integrado por: Gerente Financiero, Gerente de Tesorería, Gerente de Créditos y Cobros, Gerente de Ventas. **Ver hallazgo No. 2**

AGROGT, S.A.

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**

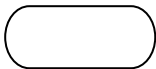

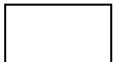
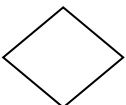
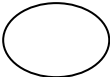
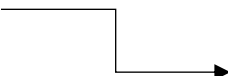


**FLUJOGRAMA PROCESO DE CRÉDITO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-3 1/4</b>	Fecha:
Hecho:	LB	20/02/2019
Revisado:	AG	21/02/2019

**Flujograma proceso de crédito**

No.	Símbolo	Función
1		Indica el inicio y el final del flujograma
2		Documento o registro realizado en el proceso.
3		Representa la realización de una actividad u operación, que intervienen en un proceso.
4		Indica toma de decisiones.
5		Representa la respuesta si / no.
6		Fichas conectoras, une las diferentes actividades desarrolladas.

*Fuente: Información proporcionada por el cliente.*

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**

**FLUJOGRAMA PROCESO DE CRÉDITO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**



PT:	<b>B-3 2/4</b>	Fecha:
Hecho:	LB	20/02/2019
Revisado:	AG	21/02/2019

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1	Vendedor traslada al departamento de créditos y cobros, los documentos para poder solicitar aprobación de crédito con un cliente.	Vendedor
2	Jefe de Créditos recibe el expediente y lo traslada al asistente para que inicie el proceso	Jefe de Créditos y Cobros
3	Asistente de Créditos y Cobros inicia con el proceso de investigación del cliente, calificando con los criterios establecidos.	Asistente de Créditos y Cobros
4	Se verifica si el cliente cumple con los requisitos establecidos en la política.	Asistente de Créditos y Cobros
5	El expediente del cliente es trasladado al jefe de Créditos y Cobros.	Asistente de Créditos y Cobros
6	Recibe el expediente del cliente, verifica si cumple con lo requerido, si cumple, se establece límite de crédito, si no cumple se notifica a ventas, crédito denegado.	Jefe de Créditos y Cobros

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**

**FLUJOGRAMA PROCESO DE CRÉDITO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**



PT:	<b>B-3</b> 3/4	Fecha:
Hecho:	LB	20/02/2019
Revisado:	AG	21/02/2019

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
7	Recibe expediente del cliente, se crea la ficha del dentro del sistema, ingresando los datos generales, límite y días de créditos establecidos, vendedor asignado.	Asistente de Créditos y Cobros
8	Se codifica el expediente físico del cliente, conforme el correlativo asignado en la ficha del sistema	Asistente de Créditos y Cobros
9	Se informa a Jefe de Créditos y Cobros que la ficha y el expediente se encuentra creados.	Asistente de Créditos y Cobros
10	Recibe información de creación de ficha y expediente del cliente.	Jefe de Créditos y Cobros
11	Notifica por medio de correo electrónico al vendedor y Gerencia de Ventas el resultado de la solicitud de crédito.	Jefe de Créditos y Cobros
12	Recibe notificación del estatus del crédito, aprobación o rechazo.	Ventas

*Fuente: Información proporcionada por el cliente.*

AGROGT, S.A.

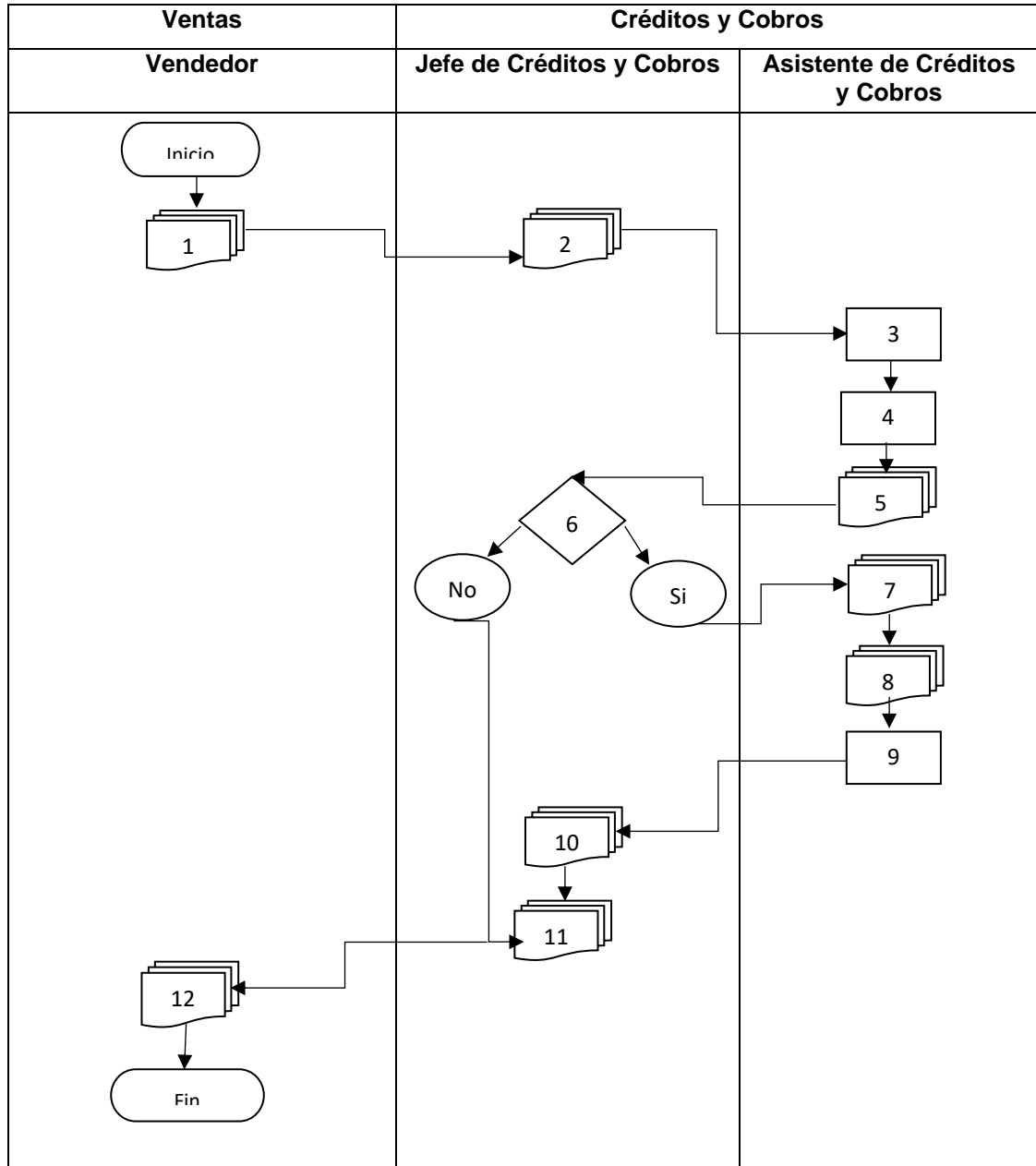
AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS



FLUJOGRAMA PROCESO DE CRÉDITO

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018

PT:	B-3 4/4	Fecha:
Hecho:	LB	20/02/2019
Revisado:	AG	21/02/2019



Fuente: Información proporcionada por el cliente.

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**REVISIÓN DE EXPEDIENTES**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-4 1/4</b>	Fecha:
Hecho:	LB	21/02/2019
Revisado:	AG	25/02/2019

**Revisión de expedientes**

**1. Determinación de muestra de expedientes:**

Se solicitó a la Licda. Mata Pérez, Jefe de Créditos y Cobros, la totalidad de solicitudes recibidas en el período del 01 de enero al 31 de diciembre 2018.

De la información obtenida en el período 2018 se obtuvieron 35 solicitudes de crédito las cuales fueron autorizadas, seleccionando un 30% del universo, de 10 expedientes, por medio de muestreo aleatorio se determinó lo siguiente:

- Delimitar el correlativo de solicitud de créditos, del 1,020 al 1,054
- Determinación del universo de 35 solicitudes autorizadas.
- Establecer la muestra de expedientes a revisar del 30%.
- Determinación del número aleatorio.  $35 / 10 = 3.5 = 3$
- El primer expediente a solicitar será el 1,020 al que se le sumara el valor aleatorio obtenido, hasta seleccionar los 10 expedientes.

<b>No.</b>	<b>Correlativo</b>	<b>Monto autorizado</b>
1	1,020	80,000
2	1,023	150,000
3	1,026	115,000
4	1,029	200,000
5	1,032	150,000
6	1,035	100,000
7	1,038	75,000
8	1,041	95,000
9	1,044	130,000
10	1,047	150,000



**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**REVISIÓN DE EXPEDIENTES**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-4 2/4</b>	Fecha:
Hecho:	LB	21/02/2019
Revisado:	AG	25/02/2019

**2. Ejecución de la prueba**

Se procedió a solicitar los expedientes detallados en la muestra, para la revisión se utilizaron los siguientes atributos.

<b>Atributos</b>	
A	Continuidad del negocio, como mínimo 6 meses.
B	Fotocopia de RTU
C	Fotocopia de Patente de Comercio.
D	Fotocopia de Representación Legal.
E	Fotocopia de DPI del Representante Legal o propietario.
F	Estados de cuenta bancarios de los últimos 3 meses.
G	Estados Financieros de la empresa de los últimos 3 meses.
H	Referencias comerciales y bancarias
I	Buros de crédito
J	Análisis financiero
K	Días de diferencia entre la solicitud del crédito y la aprobación del crédito.
L	30 días de crédito autorizados.

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**REVISIÓN DE EXPEDIENTES**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-4 %</b>	Fecha:
Hecho:	LB	21/02/2019
Revisado:	AG	25/02/2019

No.	Solicitud	Nombre del cliente	Monto autorizado	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Observaciones
1	1,020	Cafetales El Carrazil, S.A.	80,000	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	
2	1,024	Agroservicio El Amigo, S.A.	150,000	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	Falta confirmación de referencias
3	1,027	Agropecuaria Calderón, S.A.	115,000	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	
4	1,030	Finca Rio Hondo, S.A.	200,000	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	No se realizó investigación en buros crediticios
5	1,033	Ingenio Palo Gordo, S.A.	150,000	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	
6	1,036	Agrícola Verapaz, S.A.	100,000	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	Falta confirmación de referencias
7	1,039	Agropecuaria Magdalena, S.A.	75,000	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	
8	1,042	Agropecuaria Chilpaco, S.A.	95,000	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	
9	1,045	Rosales Marco Antonio, S.A.	130,000	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	Falta fotocopia de Representación Legal
10	1,048	Finca escondida, S.A.	150,000	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	Expediente no fue proporcionado.

Marcas	
Cumple	✓
No cumple	✗

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**REVISIÓN DE EXPEDIENTES**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-4 4/4</b>	Fecha:
Hecho:	LB	21/02/2019
Revisado:	AG	25/02/2019

**Conclusión:** con base a los expedientes revisados se concluye lo siguiente:

- De los expedientes revisados se evidenció que a los clientes nuevos se les otorgan 60 días de crédito, lo anterior incumple con lo establecido en política de créditos, debido a que los días crédito autorizados para clientes nuevos es de 30 días. **Ver hallazgo No. 4**
- El expediente 2, 4 Y 6 no cumple con la confirmación de referencias comerciales y bancarias y no se cumplió con la investigación en buros crediticios. **Ver hallazgo No. 5**
- El expediente 10, no fue proporcionado, por lo cual se evidencia el mal resguardo de los expedientes. **Ver hallazgo No. 6**
- Se validó la fecha de solicitud contra la fecha de creación de código de cliente y el promedio es de 15 días, lo anterior incumple lo referido en la política de créditos. **Ver hallazgo No. 7**
- Se evidenció que ninguno de los expedientes revisados se realizó análisis financiero, incumpliendo la política de créditos punto V. Análisis de créditos. Ver PT B-5

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**EVALUACIÓN RIESGO CREDITICIO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-5</b>	Fecha:
Hecho:	LB	21/02/2019
Revisado:	AG	25/02/2019

### Evaluación de riesgo crediticio

El objetivo de la prueba es verificar el análisis realizado a los estados financieros presentados por los clientes nuevos.

No.	Solicitud	Nombre del cliente	Monto autorizado	Cliente presento E.F.	Se realizó análisis financiero
1	1,020	Cafetales El Carrazil, S.A.	80,000	✓	✗
2	1,023	Agroservicio El Amigo, S.A.	150,000	✓	✗
3	1,026	Agropecuaria Calderón, S.A.	115,000	✓	✗
4	1,029	Finca Rio Hondo, S.A.	200,000	✓	✗
5	1,032	Ingenio Palo Gordo, S.A.	150,000	✓	✗
6	1,035	Agrícola Verapaz, S.A.	100,000	✓	✗
7	1,038	Agropecuaria Magdalena, S.A.	75,000	✓	✗
8	1,041	Agropecuaria Chilpaco, S.A.	95,000	✓	✗
9	1,044	Rosales Marco Antonio, S.A.	130,000	✓	✗
10	1,047	Finca escondida, S.A.	150,000	Expediente no proporcionado	

Marcas	
Cumple	✓
No cumple	✗

**Conclusión:** con base a los expedientes revisados se concluye lo siguiente:

- De los expedientes proporcionados se evidenció que los clientes proporcionaron los estados financieros solicitados en los requisitos, sin embargo no existe ningún análisis realizado, esto debido a que no se aplica correctamente la política de créditos lo cual incrementa el riesgo de incobrabilidad en la cartera. **Ver hallazgo No. 8**

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**POLÍTICA DE COBROS**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-6</b> 1/3	Fecha:
Hecho:	LB	25/02/2019
Revisado:	AG	27/02/2019

### **Conocimiento de política de cobros**

Política para de cobro

#### **I. Gestión de cobro**

- La gestión de cobro será realizada por los cobradores.
- Si el saldo se considera riesgoso para su pago intervendrá el Jefe de Créditos y Cobros, por medio de llamadas telefónicas, dejando constancia en el archivo electrónico de la fecha y hora realizada, se procederá al envío de cartas de requerimiento de cobro y visitas a las instalaciones del cliente.
- Cuando se determine que la gestión de cobro ya no es posible realizarla por la empresa, se evalúa si el caso debe pasar a cobro judicial (oficina judicial autorizada), proporcionando toda la información contenida en el expediente y facturas pendientes de pago, es necesario que se tenga localizado al deudor.

Esto aplicará únicamente para los saldos que tenga la cartera por 90 días o más.

El departamento de créditos y cobros debe llevar un file por los casos enviados a los abogados.

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**POLÍTICA DE COBROS**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-6 2/3</b>	Fecha:
Hecho:	LB	25/02/2019
Revisado:	AG	27/02/2019

**II. Clientes morosos**

Se realizará seguimiento por parte del departamento de créditos y cobros para los clientes que se encuentren atrasados con sus pagos, efectuando lo siguiente:

- Se contactara al cliente para indagar el motivo del atraso en sus pagos
- Se enviaron cartas de cobro donde se recordara la deuda actual conjuntamente con el estado de cuenta. Al no tener respuesta, se le enviara una última carta donde se notifica que el caso fue trasladado a los abogados
- Se traslada el caso con los abogados con toda la información requerida

**III. Formas de pago**

Los pagos se podrán realizar de la siguiente forma:

- Efectivo
- Cheque de cuenta monetaria del cliente con sello de no negociable, a nombre de la empresa
- Depósitos a cuenta de la empresa de Banco El Sol, S.A.
- Pago electrónico por medio de transferencia, notificando al vendedor y posteriormente a créditos y cobros del pago realizado

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**POLÍTICA DE COBROS**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-6</b> 3/3	Fecha:
Hecho:	LB	25/02/2019
Revisado:	AG	27/02/2019

#### **IV. Cheques rechazados**

Por cada cheque que resulte rechazado se cobrara al cliente Q100.00 por gastos administrativos, cuando el pago sea mayor a Q 7,000.00 se cobrara el 3% sobre el valor del cheque.

Cuando el cliente acumule 5 faltas por cheque rechazado se notificara por medio de carta que a partir de la presente, se recibirán únicamente pagos en efectivo, por medio de depósito o transferencia.

#### **V. Cheques post-fechaos**

Se reciben cheques con fechas futuras de cobro, los cuales deben quedar bajo custodia del departamento de créditos y cobros, los mismos no serán aplicados a cancelación de facturas hasta que el mismo sea pagado por el banco.

***Versión actualizada a 2012***

*Fuente: Información proporcionada por el cliente.*

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**NARRATIVA DEL PROCESO DE COBRO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-7<sub>1/3</sub></b>	Fecha:
Hecho:	LB	25/02/2019
Revisado:	AG	27/02/2019

**Narrativa del proceso de cobro**

Se realizó entrevista con el Sr. Sergio Segura, Asistente de Créditos y Cobros, Se detallan los lineamientos realizados para realizar una gestión de cobro:

- Créditos y Cobros recibe las facturas de las ventas realizadas al crédito, revisa que todas cuenten con orden de compra y su autorización, que contengan firma y sello de recibido del cliente.
- Semanalmente los asistentes revisan su cartera cotejando que todas las facturas que figuran en la antigüedad de saldos estén debidamente archivadas para gestión de cobro.
- Si la factura aplica para solicitud de contraseña, cada asistente sabe qué día el cliente las emite y coordina con el cobrador para que realice la gestión.
- Si el cliente no emite contraseña, se envía correo electrónico a cuentas por pagar de cada cliente para gestionar el pago.
- Cada asistente tiene su programación de cobros semanales, cuando la fecha de cobro se cumple, se incluyen las facturas en la ruta de los cobradores para solicitar el pago.
- Cuando el cliente realiza el pago al cobrador, se emite un recibo de caja como comprobante del mismo, posteriormente al finalizar el día se realiza un corte de cobros y los mismos son liquidados en el departamento de tesorería.



**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**NARRATIVA DEL PROCESO DE COBRO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-7</b> 1/3	Fecha:
Hecho:	LB	25/02/2019
Revisado:	AG	27/02/2019

- Si llegado el día de pago se realiza la gestión de cobro y el cliente no paga, el cobrador diariamente realiza un informe de los clientes que no efectuaron pago para que Asistente de Créditos y Cobros realice la gestión y seguimiento de cobro al cliente.
- Cuando el cliente realiza el pago por medio de transferencia de fondos se solicite comprobante del mismo y se gestiona el registro con el departamento de tesorería para emisión de recibo de caja.
- Cuando un cheque de pago es rechazado contabilidad realiza el registro del mismo y posteriormente se informa al Departamento de Créditos y Cobros para que gestione el proceso de cobro con el cliente.

Los involucrados en el proceso son tesorería y créditos y cobros.

**Responsabilidades:**

- Es responsabilidad del departamento de ventas entregar todas las facturas de ventas al crédito al Departamento de Créditos y Cobros.
- El Departamento de Créditos y Cobros es responsable de revisar que todas las facturas cuenten con orden de compra y autorización de venta al crédito.
- El Departamento de Créditos y Cobros es responsable de dar seguimiento a los cobros y liquidar diariamente los cobros realizados.
- El departamento de tesorería es responsable del registro de los cobros diarios entregados por Departamento de Créditos y Cobros.

AGROGT, S.A.

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**

**NARRATIVA DEL PROCESO DE COBRO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**



PT:	<b>B-7 1/3</b>	Fecha:
Hecho:	LB	25/02/2019
Revisado:	AG	27/02/2019

F.  \_\_\_\_\_

Sergio Segura

Asistente de Créditos y Cobros

**Conclusión:** se observó que actualmente los procedimientos desarrollados no se encuentran detallados dentro de la política de cobro. **Ver hallazgo No. 1**

AGROGT, S.A.

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



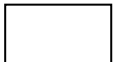
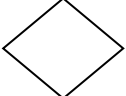
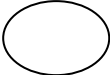
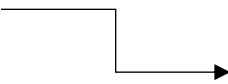


**FLUJOGRAMA PROCESO DE COBRO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-8 1/4</b>	Fecha:
Hecho:	LB	26/02/2019
Revisado:	AG	28/02/2019

**Flujograma proceso de crédito**

No.	Símbolo	Función
1		Indica el inicio y el final del flujograma
2		Documento o registro realizado en el proceso.
3		Representa la realización de una actividad u operación, que intervienen en un proceso.
4		Indica toma de decisiones.
5		Representa la respuesta si / no.
6		Fichas conectoras, une las diferentes actividades desarrolladas.

*Fuente: Información proporcionada por el cliente.*

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**

**FLUJOGRAMA PROCESO DE COBRO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**



PT:	<b>B-8 2/4</b>	Fecha:
Hecho:	LB	26/02/2019
Revisado:	AG	28/02/2019

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1	Recibe facturas de las ventas realizadas al crédito.	Asistente de Créditos y Cobros
2	Quincenalmente coteja que todas las facturas reflejadas en la antigüedad de saldos se encuentren físicamente archivadas.	Asistente de Créditos y Cobros
3	Envía correo electrónico a cuentas por pagar de cada cliente para tramitar el pago.	Asistente de Créditos y Cobros
4	Realiza programación semanal de cobro y entrega la ruta al cobrador.	Asistente de Créditos y Cobros
5	Recibe la ruta de cobro semanal y realiza la gestión con los clientes.	Cobrador
6	Realiza la gestión de cobro y si el cliente paga emite recibo de caja.	Cobrador
7	Realiza informe diario de los cobros según programación notificando los pagos realizados y los clientes que no efectuaron el pago en el día establecido.	Cobrador

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**

**FLUJOGRAMA PROCESO DE COBRO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**



PT:	<b>B-8</b> 3/4	Fecha:
Hecho:	LB	26/02/2019
Revisado:	AG	28/02/2019

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>8</b>	Realiza corte cobros diarios liquidando en tesorería el efectivo o cheques recibidos.	Cobrador
<b>9</b>	Registra los cobros del día, cuando son cheques prefechados se realiza el registro y se genera alerta en sistema para posterior cobro.	Tesorería
<b>10</b>	Recibe informe de los clientes que pagaron y los clientes que no pagaron.	Asistente de Créditos y Cobros
<b>11</b>	Cuando los clientes realizan pagos, coteja que el mismo se encuentre aplicado por tesorería y no se encuentre reflejada la factura en la antigüedad de saldos, cuando el cliente no realiza pago se gestiona la fecha del mismo para volver a programar la ruta de cobro.	Asistente de Créditos y Cobros

*Fuente: Información proporcionada por el cliente.*

AGROGT, S.A.

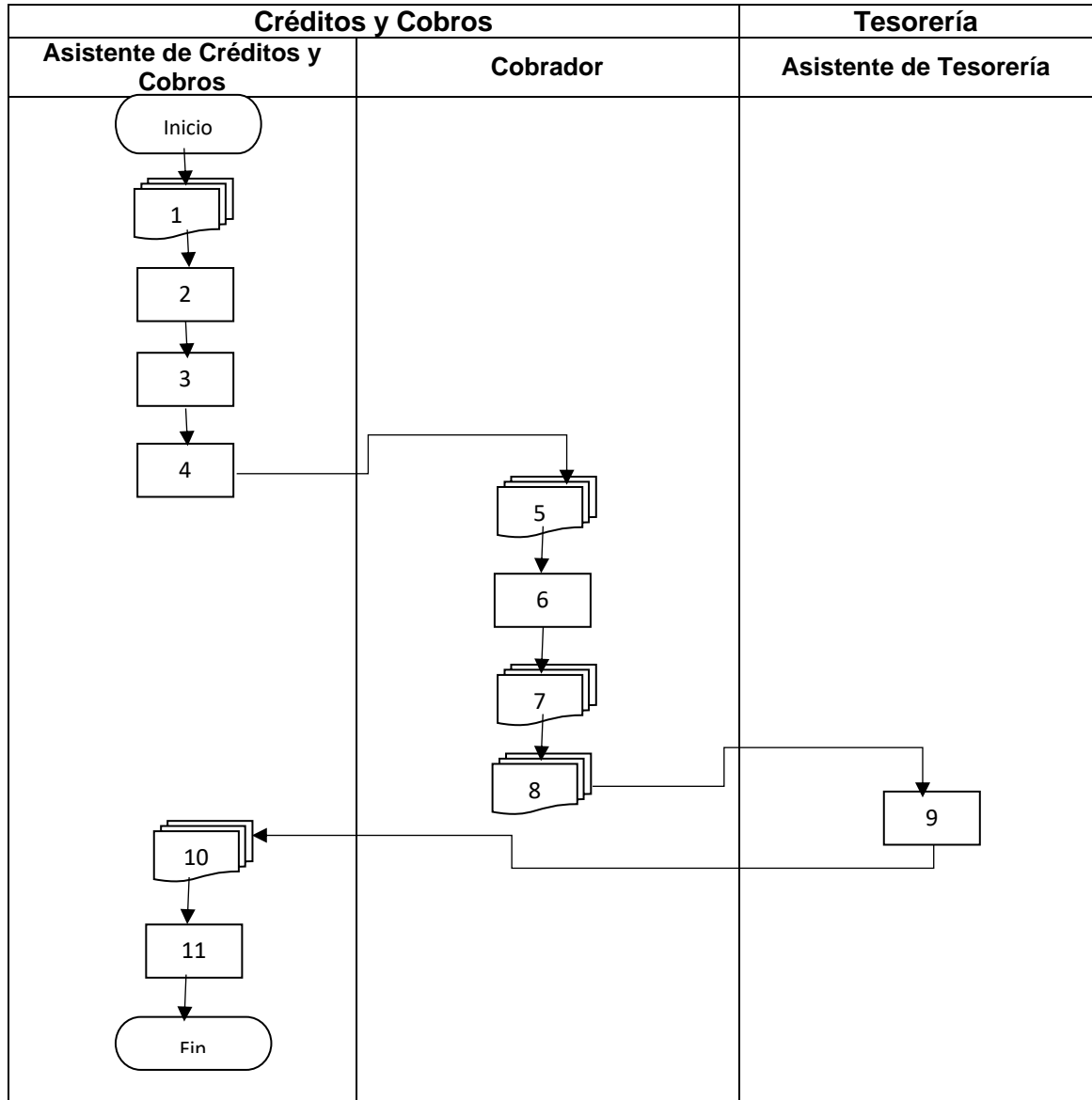
AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS



FLUJOGRAMA PROCESO DE COBRO

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018

PT:	B-8 4/4	Fecha:
Hecho:	LB	26/02/2019
Revisado:	AG	28/02/2019



Fuente: Información proporcionada por el cliente.

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE COBRO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-9</b> 1/8	Fecha:
Hecho:	LB	27/02/2019
Revisado:	AG	28/02/2019

**Revisión de aplicación de cobros**

**1. Determinación de muestra de cobros:**

Se solicitó a la Licda. Mata Pérez, Jefe de Créditos y Cobros, la totalidad de recibos emitidos en el período del 01 de enero al 31 de diciembre 2018.

De la información obtenida en el período 2018 se obtuvieron 185 recibos emitidos seleccionando un 30% del universo, de 56. Para determinar la muestra aleatoria efectuando lo siguiente:

- Delimitar el correlativo de recibos A-15,015 al A-15,199
- Determinación del universo de 185 recibos
- Establecer la muestra de recibos a revisar del 30%.
- Determinación del número aleatorio.  $185 / 56 = 3.30 = 3$
- El primer expediente documento a revisar será el A-15,015 al que se le sumara el valor aleatorio obtenido, hasta seleccionar los 56 documentos.

La muestra seleccionada es la siguiente:

No.	Correlativo	Cliente	Fecha	Monto
1	A-15015	Agroservicio El Veloz, S.A.	13/01/2018	10,000
2	A-15018	Agro Controles, S.A.	18/01/2018	15,000
3	A-15021	Piñas FC, S.A.	23/01/2018	23,000
4	A-15024	Zafiro, S.A.	28/01/2018	28,000
5	A-15027	Agroservicio Mario Paisa, S.A.	02/02/2018	31,000

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE COBRO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-9</b> 2/8	Fecha:
Hecho:	LB	27/02/2019
Revisado:	AG	28/02/2019

No.	Correlativo	Cliente	Fecha	Monto
6	A-15030	Finca El Potrillo, S.A.	07/02/2018	36,000
7	A-15033	Cafetales El Carrazil, S.A.	12/02/2018	60,000
8	A-15036	Agroservicio El Amigo, S.A.	17/02/2018	78,000
9	A-15039	Agropecuaria Calderón, S.A.	22/02/2018	15,000
10	A-15042	Finca Rio Hondo, S.A.	27/02/2018	17,500
11	A-15045	Ingenio Palo Gordo, S.A.	04/03/2018	22,000
12	A-15048	Agricola Verapaz, S.A.	09/03/2018	30,000
13	A-15051	Agropecuaria Magdalena, S.A.	14/03/2018	25,000
14	A-15054	Agropecuaria Chilpaco, S.A.	19/03/2018	5,000
15	A-15057	Rosales Marco Antonio, S.A.	24/03/2018	8,000
16	A-15060	Finca escondida, S.A.	29/03/2018	19,000
17	A-15063	Caña La Mejor, S.A.	03/04/2018	24,000
18	A-15066	Frutas Las Delicias, S.A.	08/04/2018	130,000
19	A-15069	Ingenio Santos, S.A.	13/04/2018	56,000
20	A-15072	Los Melones, S.A.	18/04/2018	61,000
21	A-15075	Agroservicio La Mejor, S.A.	23/04/2018	69,000
22	A-15078	La Estrella, S.A.	28/04/2018	74,000
23	A-15081	Agricola Verapaz, S.A.	03/05/2018	77,000
24	A-15084	Agropecuaria Magdalena, S.A.	08/05/2018	82,000
25	A-15087	Agroservicio El Amigo, S.A.	13/05/2018	90,000
26	A-15090	Los Secretos, S.A.	18/05/2018	95,000
27	A-15093	Ingenio Palo Gordo, S.A.	23/05/2018	98,000
28	A-15096	Agricola Verapaz, S.A.	28/05/2018	10,000
29	A-15099	Agropecuaria Magdalena, S.A.	02/06/2018	13,000
30	A-15102	Agropecuaria Chilpaco, S.A.	07/06/2018	16,000
31	A-15105	Rosales Marco Antonio, S.A.	12/06/2018	19,000



**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE COBRO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-9</b> 3/8	Fecha:
Hecho:	LB	27/02/2019
Revisado:	AG	28/02/2019

No.	Correlativo	Cliente	Fecha	Monto
32	A-15108	Finca escondida, S.A.	17/06/2018	22,000
33	A-15111	Finca El Potrillo, S.A.	22/06/2018	25,000
34	A-15114	Cafetales El Carrazil, S.A.	27/06/2018	28,000
35	A-15117	Agroservicio El Amigo, S.A.	02/07/2018	31,000
36	A-15120	Agroservicio Mario Paisa, S.A.	07/07/2018	36,000
37	A-15123	Rosales Marco Antonio, S.A.	12/07/2018	39,000
38	A-15126	Finca escondida, S.A.	19/07/2018	42,000
39	A-15129	Caña La Mejor, S.A.	26/07/2018	45,000
40	A-15132	Frutas Las Delicias, S.A.	02/08/2018	6,500
41	A-15135	Agrícola Verapaz, S.A.	09/08/2018	9,500
42	A-15138	Agropecuaria Magdalena, S.A.	16/08/2018	14,500
43	A-15141	Agroservicio El Amigo, S.A.	23/08/2018	17,500
44	A-15144	Los Secretos, S.A.	30/08/2018	20,500
45	A-15147	Agro Controles, S.A.	09/09/2018	23,500
46	A-15150	Ingenio Santos, S.A.	19/09/2018	28,500
47	A-15153	Los Melones, S.A.	29/09/2018	31,500
48	A-15156	Agroservicio La Mejor, S.A.	09/10/2018	34,500
49	A-15159	Ingenio Santos, S.A.	19/10/2018	39,500
50	A-15162	Los Melones, S.A.	29/10/2018	10,000
51	A-15165	Agroservicio El Veloz, S.A.	08/11/2018	18,000
52	A-15168	Ingenio Santos, S.A.	18/11/2018	1,500
53	A-15171	Piñas FC, S.A.	28/11/2018	6,500
54	A-15174	Finca escondida, S.A.	08/12/2018	72,000
55	A-15177	La Potra, S.A.	18/12/2018	43,000
56	A-15180	Finca escondida, S.A.	28/12/2018	73,000

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE COBRO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-9</b> 4/8	Fecha:
Hecho:	LB	27/02/2019
Revisado:	AG	28/02/2019

**2. Ejecución de la prueba**

Se procedieron a solicitar los recibos detallados en la muestra, revisando los siguientes atributos:

<b>Atributos</b>	
A	Se aplicó monto correcto
B	Tiempo de entrega de recibo de caja y depósito, no excede de 2 días
C	Tiempo de entrega de fecha de facturación y fecha de entrega a cobros no excede de 1 día.

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE COBRO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-9</b> 5/8	Fecha:
Hecho:	LB	27/02/2019
Revisado:	AG	28/02/2019

No.	Correlativo	Cliente	Fecha	Monto	Tipo de pago	Factura que paga	A	B	C
1	A-15015	Agroservicio El Veloz, S.A.	13/01/2017	10,000	Efectivo	F-12522	✓	✓	✓
2	A-15018	Agro Controles, S.A.	18/01/2017	15,000	Cheque	F-12547	✓	✓	✓
3	A-15021	Piñas FC, S.A.	23/01/2017	23,000	Efectivo	F-12572	✓	✓	✓
4	A-15024	Zafiro, S.A.	28/01/2017	28,000	Cheque	F-12597	✓	✓	✓
5	A-15027	Agroservicio Mario Paisa, S.A.	02/02/2017	31,000	Cheque	F-12647	✓	✓	✓
6	A-15030	Finca El Potrillo, S.A.	07/02/2017	36,000	Cheque	F-12672	✓	✓	✓
7	A-15033	Cafetales El Carrazil, S.A.	12/02/2017	60,000	Efectivo	F-12697	✓	✓	✓
8	A-15036	Agroservicio El Amigo, S.A.	17/02/2017	78,000	Efectivo	F-12722	✓	✓	✓
9	A-15039	Agropecuaria Calderón, S.A.	22/02/2017	15,000	Cheque	F-12747	✓	✓	✓
10	A-15042	Finca Rio Hondo, S.A.	27/02/2017	17,500	Cheque	F-12772	✓	✓	✓
11	A-15045	Ingenio Palo Gordo, S.A.	04/03/2017	22,000	Cheque	F-12822	✓	✓	✓
12	A-15048	Agrícola Verapaz, S.A.	09/03/2017	30,000	Cheque	F-12847	✓	✓	✗
13	A-15051	Agropecuaria Magdalena, S.A.	14/03/2017	25,000	Efectivo	F-12872	✓	✓	✓
14	A-15054	Agropecuaria Chilpaco, S.A.	19/03/2017	5,000	Efectivo	F-12897	✓	✓	✓
15	A-15057	Rosales Marco Antonio, S.A.	24/03/2017	8,000	Cheque	F-12922	✓	✓	✓
16	A-15060	Finca escondida, S.A.	29/03/2017	19,000	Cheque	F-12947	✓	✓	✓
17	A-15063	Caña La Mejor, S.A.	03/04/2017	24,000	Efectivo	F-12997	✓	✓	✓
18	A-15066	Frutas Las Delicias, S.A.	08/04/2017	130,000	Efectivo	F-13022	✓	✓	✓
19	A-15069	Ingenio Santos, S.A.	13/04/2017	56,000	Cheque	F-13047	✓	✓	✗
20	A-15072	Los Melones, S.A.	18/04/2017	61,000	Cheque	F-13072	✓	✓	✓

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE COBRO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-9</b> 6/8	Fecha:
Hecho:	LB	27/02/2019
Revisado:	AG	28/02/2019

No.	Correlativo	Cliente	Fecha	Monto	Tipo de pago	Factura que paga	A	B	C
21	A-15075	Agroservicio La Mejor, S.A.	23/04/2017	69,000	Efectivo	F-13097	✓	✓	✓
22	A-15078	La Estrella, S.A.	28/04/2017	74,000	Efectivo	F-13122	✓	✓	✓
23	A-15081	Agrícola Verapaz, S.A.	03/05/2017	77,000	Efectivo	F-13172	✓	✓	✓
24	A-15084	Agropecuaria Magdalena, S.A.	08/05/2017	82,000	Efectivo	F-13197	✓	✓	✓
25	A-15087	Agroservicio El Amigo, S.A.	13/05/2017	90,000	Cheque	F-13222	✓	✓	✓
26	A-15090	Los Secretos, S.A.	18/05/2017	95,000	Cheque	F-13247	✓	✓	✓
27	A-15093	Ingenio Palo Gordo, S.A.	23/05/2017	98,000	Cheque	F-13272	✓	✓	x
28	A-15096	Agrícola Verapaz, S.A.	28/05/2017	10,000	Efectivo	F-13297	✓	✓	✓
29	A-15099	Agropecuaria Magdalena, S.A.	02/06/2017	13,000	Efectivo	F-13347	✓	✓	✓
30	A-15102	Agropecuaria Chilpaco, S.A.	07/06/2017	16,000	Efectivo	F-13372	✓	✓	✓
31	A-15105	Rosales Marco Antonio, S.A.	12/06/2017	19,000	Efectivo	F-13397	✓	✓	✓
32	A-15108	Finca escondida, S.A.	17/06/2017	22,000	Cheque	F-13422	✓	✓	x
33	A-15111	Finca El Potrillo, S.A.	22/06/2017	25,000	Efectivo	F-13447	✓	✓	✓
34	A-15114	Cafetales El Carrazil, S.A.	27/06/2017	28,000	Cheque	F-13472	✓	✓	✓
35	A-15117	Agroservicio El Amigo, S.A.	02/07/2017	31,000	Efectivo	F-13522	✓	✓	✓
36	A-15120	Agroservicio Mario Paisa, S.A.	07/07/2017	36,000	Cheque	F-13547	✓	✓	✓
37	A-15123	Rosales Marco Antonio, S.A.	12/07/2017	39,000	Cheque	F-13572	✓	✓	✓
38	A-15126	Finca escondida, S.A.	19/07/2017	42,000	Efectivo	F-13597	✓	✓	✓
39	A-15129	Caña La Mejor, S.A.	26/07/2017	45,000	Cheque	F-13622	✓	✓	✓
40	A-15132	Frutas Las Delicias, S.A.	02/08/2017	6,500	Efectivo	F-13672	✓	✓	✓

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE COBRO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-9 7/8</b>	Fecha:
Hecho:	LB	27/02/2019
Revisado:	AG	28/02/2019

No.	Correlativo	Cliente	Fecha	Monto	Tipo de pago	Factura que paga	A	B	C
41	A-15135	Agrícola Verapaz, S.A.	09/08/2017	9,500	Efectivo	F-13697	✓	✓	✓
42	A-15138	Agropecuaria Magdalena, S.A.	16/08/2017	14,500	Efectivo	F-13722	✓	✓	✓
43	A-15141	Agroservicio El Amigo, S.A.	23/08/2017	17,500	Efectivo	F-13747	✓	✓	✓
44	A-15144	Los Secretos, S.A.	30/08/2017	20,500	Cheque	F-13772	✓	✓	x
45	A-15147	Agro Controles, S.A.	09/09/2017	23,500	Efectivo	F-13822	✓	✓	✓
46	A-15150	Ingenio Santos, S.A.	19/09/2017	28,500	Efectivo	F-13847	✓	✓	✓
47	A-15153	Los Melones, S.A.	29/09/2017	31,500	Efectivo	F-13872	✓	✓	✓
48	A-15156	Agroservicio La Mejor, S.A.	09/10/2017	34,500	Efectivo	F-13922	✓	✓	✓
49	A-15159	Ingenio Santos, S.A.	19/10/2017	39,500	Efectivo	F-13947	✓	✓	✓
50	A-15162	Los Melones, S.A.	29/10/2017	10,000	Cheque	F-13972	✓	✓	x
51	A-15165	Agroservicio El Veloz, S.A.	08/11/2017	18,000	Efectivo	F-14022	✓	✓	✓
52	A-15168	Ingenio Santos, S.A.	18/11/2017	1,500	Cheque	F-14047	✓	✓	✓
53	A-15171	Piñas FC, S.A.	28/11/2017	6,500	Cheque	F-14072	✓	✓	✓
54	A-15174	Finca escondida, S.A.	08/12/2017	72,000	Efectivo	F-14122	✓	✓	x
55	A-15177	La Potra, S.A.	18/12/2017	43,000	Cheque	F-14147	✓	✓	✓
56	A-15180	Finca escondida, S.A.	28/12/2017	73,000	Efectivo	F-14172	✓	✓	✓
Marcas									
Cumple		✓							
No cumple		x							

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE COBRO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-9 8/8</b>	Fecha:
Hecho:	LB	27/02/2019
Revisado:	AG	28/02/2019

**Conclusión:** con base a los documentos revisados se concluye que:

- Se revisó que todos los pagos se encuentran enlazados a un recibo de caja y que fueron aplicados al cliente correcto dentro de los tiempos estimados.
- Se observó que las facturas, F-12847, F-13047, F-13272, F-13422, F-3772, F-13972 y F-14122 no fueron entregadas al día inmediato posterior de emitida la factura, al departamento de créditos y cobros, a continuación detalle. **Ver hallazgo No. 13**

<b>Factura que paga</b>	<b>Días transcurridos</b>
F-12847	8
F-13047	5
F-13272	10
F-13422	15
F-13772	3
F-13972	9
F-14122	8

AGROGT, S.A.

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-10</b>	Fecha:
Hecho:	LB	28/02/2019
Revisado:	AG	01/03/2019

**Análisis de antigüedad de saldos**

Se procedió a realizar un análisis a la antigüedad de saldos al 31 de diciembre de 2018, se detalla a continuación:

<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>
Corriente	Q 83,743	20%
1-30 días	Q 104,679	25%
31-60 días	Q 125,614	30%
de 61 o más	Q 104,679	25%
Total	<u>Q 418,714</u>	<u>100%</u>

**Conclusión:** se observó que existe un total de Q 104,679.00 que representa un 25% de la cartera integrado a más de 61 días, lo que representa un riesgo crediticio alto.

**Nota:** el objetivo de la prueba es identificar riesgos, no identificar la razonabilidad de los saldos.

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**ANÁLISIS DE SALDOS A 61 DÍAS O MÁS**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-11</b>	Fecha:
Hecho:	LB	28/02/2019
Revisado:	AG	01/03/2019

**Análisis de saldos vencidos a 61 días o más**

Se procedió a realizar análisis de los saldos que se encuentran a 61 días o más, el objetivo de la prueba es identificar que saldos se encuentran con abogados o si bien se han agotado ya los recursos y los saldos no se han clasificado como incobrables.

No.	Cliente	Saldo	%	Días	Observaciones
1	Agrícola Verapaz, S.A.	26,170	25%	180	Proceso Judicial
2	Agroservicio El Amigo, S.A.	24,076	23%	170	Proceso Judicial
3	Finca Rio Hondo, S.A.	20,936	20%	200	Proceso Judicial
4	Rosales Marco Antonio, S.A.	18,842	18%	61	En proceso de cobro
5	Caña La Mejor, S.A.	6,281	6%	64	En proceso de cobro
6	Los Secretos, S.A.	5,234	5%	68	En proceso de cobro
7	Los Melones, S.A.	3,140	3%	62	En proceso de cobro
<b>Total</b>		<b>104,679</b>	<b>100%</b>		

**Conclusión:** derivado a la revisión realizada se concluye lo siguiente:

- Actualmente se encuentra en proceso judicial un 68% del saldo a 61 o más días equivalente a Q 71, 182.00, es importante mencionar que estos clientes fueron seleccionados en la muestra de expedientes que fueron revisados y no fue realizado el análisis financiero para evaluar la capacidad de pago del cliente, por lo tanto no se evaluó el riesgo que la empresa absorbió al otorgar crédito a estos clientes. **Ver hallazgo No. 9**
- El 32% del saldo se encuentra en proceso de cobro por el departamento de créditos y cobros.



**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-12</b>	Fecha:
Hecho:	LB	28/02/2019
Revisado:	AG	01/03/2019

**Evaluación de estimación para cuentas incobrables**

El proceso para registrar una cuenta incobrable es realizado por Jefe de Créditos y Cobros y el Contador General, para soportar el registro es necesario adjuntar todo el proceso de cobro realizado y la previa autorización del Gerente Financiero.

Se procedió a validar la estimación para cuentas incobrables realizada en el periodo 2018 y cotejar que el saldo registrado en reserva es acorde al saldo de la cartera vencida.

<b>Cuenta</b>	<b>Saldo al 31/12/2017</b>
Cuentas por cobrar	Q 418,714.40
Porcentaje de reserva	0.03
Reserva	<u>Q 12,561.43</u>
Saldo vencido al 31 de diciembre	<u>Q 104,678.60</u>
saldo insuficiente	<u><u>Q (92,117.17)</u></u>

**Conclusión:** derivado a la revisión realizada se concluye lo siguiente:

La reserva registrada al 31 de diciembre 2018 no es suficiente para cubrir los saldos vencidos reflejados en la antigüedad de saldos. **Ver hallazgo No. 10**

AGROGT, S.A.

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**




**PRESUPUESTO DE CRÉDITOS Y COBROS**


**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-13 1/2</b>	Fecha:
Hecho:	LB	28/02/2019
Revisado:	AG	01/03/2019

**Revisión del presupuesto de gastos del departamento versus ejecutado**

Se procedió a solicitar el presupuesto del departamento de créditos y cobros del periodo 2018.

Rubro	2018		Diferencia	Ref.
	presupuesto	Ejecutado		
Sueldos	Q 420,000	Q420,000	-	
Bonificación	Q 15,000	Q 15,000	-	
Teléfono	Q 24,000	Q 30,000	Q 6,000	A
Combustible	Q 24,000	Q 28,000	Q 4,000	B
Procesos Judiciales	-	Q 25,000	Q 25,000	C
Total	 Q 483,000	Q518,000	Q 35,000	

Marcas	
Suma vertical	

- a) El gasto de teléfono ejecutado se elevó en un 25% debido a que se realizaron más llamadas telefónicas de las previstas debido a que era necesario contactar a los clientes que se encuentran dentro de los saldos vencidos de la antigüedad.
- b) El gasto de combustible se incrementó en un 17% debido a que se realizó el proceso de entrega de cartas de cobro y envió de estados de cuenta a los clientes morosos.
- c) El gasto de proceso judicial no fue presupuestado, sin embargo al cierre del 2018, se ejecutó un gasto de Q 25,000.00

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**PRESUPUESTO DE CRÉDITOS Y COBROS**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-13 2/2</b>	Fecha:
Hecho:	LB	28/02/2019
Revisado:	AG	01/03/2019

**Conclusión:** derivado a la revisión realizada se concluye que actualmente la ejecución del presupuesto del departamento de créditos y cobros se incrementó en Q 35,000.00 lo anterior evidencia el incremento en los gastos no previstos debido a riesgo de morosidad que sufre la cartera al 31 de diciembre del 2018. Prueba inefectiva. **Ver hallazgo No. 12**

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**EVALUACIÓN DE PERFIL DE PUESTOS**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-14</b> 1/7	Fecha:
Hecho:	LB	01/03/2019
Revisado:	AG	02/03/2019

**Evaluación de perfil de puestos de los colaboradores del departamento de créditos y cobros**

Se realizó una entrevista con el Jefe de Recursos Humanos el Licenciado Andrés López, donde se solicitaron los descriptores de puestos del Jefe, Asistente y cobradores; posteriormente se procedió a solicitar los expedientes de los colaboradores para realizar una evaluación y verificar si actualmente los colaboradores cumplen con el perfil solicitados.

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**EVALUACIÓN DE PERFIL DE PUESTOS**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-14 2/7</b>	Fecha:
Hecho:	LB	01/03/2019
Revisado:	AG	02/03/2019

### **Descriptor de puestos Jefe de Créditos y Cobros**

#### **I. Propósito**

Responsable del proceso de cobranza, de establecer los cronogramas, plazos y formas de pago, la realización del análisis de solvencia y confiabilidad de los clientes, evaluando los riesgos y garantías. Gestiona el cobro de deudores morosos, supervisa la gestión total de créditos de la empresa, así como las de cobranzas.

#### **II. Responsabilidades**

- Administrar y gestionar la cartera de clientes con la finalidad de reducir la morosidad y aumentar el desempeño del área asegurando el máximo retorno de liquidez de los créditos otorgados.
- Elaboración de políticas de crédito y cobro, análisis de riesgo, diseño de estrategias financieras comerciales que permitan generar y mantener cartera sana.
- Administración del personal de crédito y cobranza, manteniendo y fortaleciendo talentos.
- Elaborar presupuesto que se comparan con la efectividad de cobranza.
- Establecer mecanismos de resguardo de datos y confidencialidad de la cartera.
- Proponer y ejecutar las mejoras de procesos empresariales para hacerlos más eficientes.

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**EVALUACIÓN DE PERFIL DE PUESTOS**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-14</b> 3/7	Fecha:
Hecho:	LB	01/03/2019
Revisado:	AG	02/03/2019

**III. Requisitos**

- Graduado en Administración de Empresas, Contaduría, Economía o
- Experiencia de más de 3 años en Jefaturas o Gerencia de Créditos y cobros en empresas comerciales.
- Experiencia comprobada en manejo de personal, análisis de riesgo, en gestión y técnicas de cobros, negociación directa con clientes, análisis de cartera, elaboración de reportes de cartera y su administración, en puestos de Jefe o Gerente de Créditos y Cobros.
- Conocimientos de inglés a nivel intermedio (deseable).
- Vehículo en buen estado.
- Disponibilidad de horario.

**IV. Competencias**

- Proactivo
- Iniciativa
- Compromiso
- Planificación
- Organización
- Orientado a resultados
- Servicios al cliente
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Liderazgo

*Fuente: Información proporcionada por el cliente.*

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**EVALUACIÓN DE PERFIL DE PUESTOS**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-14 4/7</b>	Fecha:
Hecho:	LB	01/03/2019
Revisado:	AG	02/03/2019

### **Descriptor de puestos Asistente de Créditos y Cobros**

#### **I. Propósito**

Ejecutar el cobro oportuno y la gestión de recuperación de la cartera de clientes asignada, con el objetivo de mantener una cartera sana e incrementar el flujo de caja y capital de trabajo de la empresa.

#### **II. Responsabilidades**

- Controlar la cartera de clientes asignada para lograr la reducción de mora en el balance general de saldos de cuentas por cobrar.
- Enviar estados de cuenta (vencimientos actuales y posteriores) a clientes semanalmente con el fin de mantenerlos informados, y así evitar el bloqueo de despachos.
- Realizar visitas a clientes (al menos una vez por trimestre) para asegurar la conciliación de cuentas, acordar planes de pago (o soluciones financieras) e incrementar la satisfacción de los clientes.
- Solicitar operaciones de pagos de la cartera de clientes asignada para garantizar un estado de cuenta actualizado de acuerdo con la información requerida por el cliente.
- Realizar llamadas a clientes para mantener actualizada su información en los

**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**EVALUACIÓN DE PERFIL DE PUESTOS**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-14 5/7</b>	Fecha:
Hecho:	LB	01/03/2019
Revisado:	AG	02/03/2019

**III. Requisitos**

- Estudiante del 5to. Semestre de la carrera de Administración de Empresas, Contaduría Pública y Auditoría, o carrera a fin
- Graduado de Perito Contador
- Un año de experiencia como Asistente de Créditos y Cobros

**IV. Competencias**

- Proactivo
- Compromiso
- Planificación
- Organización
- Servicios al cliente
- Capacidad de trabajo bajo presión

*Fuente: Información proporcionada por el cliente.*



**AGROGT, S.A.**

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**EVALUACIÓN DE PERFIL DE PUESTOS**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-14 6/7</b>	Fecha:
Hecho:	LB	01/03/2019
Revisado:	AG	02/03/2019

### **Descriptor de puestos Cobrador**

#### **I. Propósito**

Cobrar, controlar y dar seguimiento adecuado del historial de cada cliente, acorde a las rutas establecidas.

#### **III. Responsabilidades**

- Cobro
- Emisión de recibos
- Liquidación de cobros diario

#### **III. Requisitos**

- Graduado a nivel diversificado
- Un año de experiencia como Cobrador
- Licencia de motocicleta
- Habilidad numérica

#### **IV. Competencias**

- Honesto
- Puntual
- Confiable
- Organizado

*Fuente: Información proporcionada por el cliente.*

AGROGT, S.A.

**AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS**



**EVALUACIÓN DE PERFIL DE PUESTOS**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018**

PT:	<b>B-14 717</b>	Fecha:
Hecho:	LB	01/03/2019
Revisado:	AG	02/03/2019

Se procedió a revisar los expedientes de los colaboradores para verificar que se encuentren acorde a al descriptor de puestos, tomando como referencia los siguientes atributos:

<b>Atributos</b>	
A	Cumple con el propósito del descriptor.
B	Cumple con las responsabilidades del descriptor.
C	Cumple con los requisitos del descriptor.
D	Pruebas para sustentar las competencias del descriptor.

Revisión de expedientes:

<b>No.</b>	<b>Colaborador</b>	<b>Puesto</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1	Marta Pérez	Jefe de Créditos y Cobros	✓	✓	✓	✓
2	Sergio Segura	Asistente de Créditos y Cobros	✓	✓	✓	✓
3	Martín Rivera	Asistente de Créditos y Cobros	✓	✓	✓	✓
4	Elvin Boche	Cobrador	✓	✓	✓	✓
5	Mario Saca	Cobrador	✓	✓	✓	✓

**Conclusión:** derivado a la revisión realizada se concluye que actualmente los colaboradores del departamento de créditos y cobros cumplen con lo requerido en el descriptor de puestos.

## 4.9 Fase de Diagnóstico

### 4.9.1. Memorandum de hallazgos

AGROGT, S.A.

## AUDITORÍA OPERACIONAL CRÉDITOS Y COBROS



### MEMORÁNDUM DE HALLAZGOS

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018

PT:	<b>C</b>	Fecha:
Hecho:	LB	04/03/2019
Revisado:	AG	06/03/2019

### Memorandum de hallazgos auditoría operacional al departamento de créditos y cobros

Derivado a la revisión realizada, se presentan los hallazgos identificados los cuales afectan significativamente la eficiencia y eficacia de los procesos en el departamento de créditos y cobros.

No.	Hallazgo	Referencia	Página
1	Desactualización de política de créditos	<b>B-2</b> <b>B-7</b>	77 92
2	Comité de créditos	<b>B-2</b>	77
3	Inexistencia de Gerente de Créditos y Cobros	<b>A-4</b>	66
4	Días de crédito otorgados para clientes nuevos	<b>B-4</b>	84
5	Expedientes incompletos	<b>B-4</b>	84
6	Falta de control en archivo de expedientes	<b>B-4</b>	84
7	Días para apertura de crédito	<b>B-4</b>	84
8	Falta de análisis a información financiera	<b>B-5</b>	88
9	Incobrabilidad de la cartera	<b>B-11</b>	108
10	Estimación para cuentas incobrables	<b>B-12</b>	109
11	Atribuciones de cobradores	<b>A-7</b>	71
12	Presupuesto de gastos del departamento de créditos y cobros	<b>B-13</b>	110
13	Tiempo de entrega de facturas a créditos y cobros	<b>B-9</b>	99

#### **4.9.2. Memorándum de hallazgos**



### **AGROGT, SOCIEDAD ANÓNIMA**

## **INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS**

### **PERIODO COMPRENDIDO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

## INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL

Guatemala 08 de marzo 2019

Licenciado

Sebastián Rodríguez

Gerente General

Agrogt, S.A.

Presente.

Se efectuó la auditoría operacional al Departamento de Créditos y Cobros de la empresa Agrogt, S.A. por el periodo comprendido.

### **Objetivo**

El objetivo de la auditoría fue evaluar las actividades realizadas, determinar la efectividad de los procedimientos y recomendar modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa, cabe mencionar que nuestra responsabilidad se limita a identificar las debilidades y deficiencias en las pruebas de auditoría realizadas, proporcionando recomendaciones para corregirlas, la implementación de las mismas queda a discreción y responsabilidad de la administración de la empresa.

### **Alcance**

Se efectuó la auditoría operacional al departamento de créditos y cobros de la empresa Agrogt, S.A. por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2018, de conformidad con los Boletines de Auditoría Operacional

emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, por medio de las tres etapas las cuales son familiarización, investigación y análisis y diagnóstico.

Como resultado de la revisión se observaron deficiencias en los procesos, los cuales se detallan en el informe adjunto.

Agradecemos la colaboración para efectuar la auditoría.

Atentamente,



Licda. Jovelina González  
Contadora Pública y Auditora  
Colegiado No. 12,789

## **PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES**

Como resultado de la Auditoría Operacional al departamento de créditos y cobros realizada a la empresa Agrogt, Sociedad Anónima, informamos debilidades que son relevantes según nuestro criterio, la administración de la entidad será responsable de establecer planes de acción para la implementación de las recomendaciones.

El resultado es el siguiente:

### **1. Desactualización de la política de créditos**

Derivado a las pruebas realizadas a los colaboradores del departamento de créditos y cobros, se identificó que dentro de la política de créditos no se encuentra actualizada conforme a los procesos realizados actualmente.

#### **Causa:**

Lo anterior se debe a que las políticas de créditos y cobros con las que se cuenta actualmente, fueron elaboradas en el año 2012, al día de hoy no se ha realizado actualización de las mismas.

#### **Efecto:**

Al no contar con políticas actualizadas a los procesos que se realizan, existe el riesgo de realizar operaciones no autorizadas que puedan perjudicar la eficiencia de los procesos e incurrir en gastos no presupuestados.

#### **Recomendación:**

El Jefe de Créditos y Cobros debe actualizar las políticas.

## **2. Comité de créditos**

Posterior a la revisión de la documentación proporcionada, se evidenció que; no existe un comité de créditos que pueda autorizar y tomar decisiones que impacten el riesgo crediticio.

### **Causa:**

Lo anterior se debe a que actualmente todas las autorizaciones y toma de decisiones del departamento quedan bajo la responsabilidad del Jefe de Créditos y Cobros.

### **Efecto:**

Al carecer de un comité de créditos, las autorizaciones y la toma de decisiones quedan a criterio de una sola persona, el riesgo crediticio se puede llegar a materializar.

### **Recomendación:**

La administración debe establecer un comité de créditos, el cual debe estar integrado por: Gerente Financiero, Gerente de Tesorería, Gerente de Créditos y Cobros, Gerente de Ventas; con el fin de que todas las autorizaciones queden respaldadas por los involucrados por medio de un acta de comité.

## **3. Inexistencia de Gerente de Créditos y Cobros**

Derivado a las entrevistas realizadas, se determinó que actualmente el departamento de créditos y cobros está liderado por el Jefe de Créditos y Cobros quien es el encargado del departamento, sin embargo se considera de suma importancia establecer una gerencia, esto con el fin de integrar de una manera idónea el comité de créditos.



**Causa:**

Lo anterior se debe a que actualmente en la organización no se cuenta con la posición de un Gerente de Créditos y Cobros, la toma de decisiones se encuentra a cargo del Jefe de Créditos y Cobros.

**Efecto:**

Al no contar con un Gerente de Créditos y Cobros que pueda realice la labor de dirección y toma de decisiones del departamento, los riesgos asociados al departamento de créditos y cobros pueden llegar a materializarse.

**Recomendación:**

La administración debe crear la figura de Gerente de Créditos y Cobros, para dirección y toma de decisiones del departamento, sin que la posición de jefatura desaparezca y se pueda tener un mejor control y supervisión de la labor realizada por los asistentes y cobradores. Esta posición es de suma importancia para poder conformar el comité de créditos.

**4. Días de crédito otorgados para clientes nuevos**

Derivado a la revisión realizada a las solicitudes autorizadas en el periodo 2018, se identificó que a los clientes actualmente se les está otorgando 60 días de crédito, lo cual incumple a lo establecido en la política de créditos en el punto "VII. Autorización de días crédito. Todos los clientes deben iniciar con 30 días crédito", página 74, PT B-1.

Nombre del cliente	Monto autorizado
Cafetales El Carrazil, S.A.	80,000
Agroservicio El Amigo, S.A.	150,000
Agropecuaria Calderón, S.A.	115,000

Nombre del cliente	Monto autorizado
Finca Rio Hondo, S.A.	200,000
Ingenio Palo Gordo, S.A.	150,000
Agrícola Verapaz, S.A.	100,000
Agropecuaria Magdalena, S.A.	75,000
Agropecuaria Chilpaco, S.A.	95,000
Rosales Marco Antonio, S.A.	130,000
Finca escondida, S.A.	150,000

**Causa:**

El incumplimiento a la política de créditos.

**Efecto:**

Al otorgar 60 días crédito a los clientes nuevos, el flujo de efectivo de la empresa se ve afectado, adicional a ello el riesgo de incobrabilidad se incrementa, esto se ve reflejado en la rotación de la cuenta por cobrar la cual es de 84 días.

**Recomendación:**

Cumplir con lo establecido en la política de créditos y validar que a todos los clientes nuevos se les otorguen 30 días de crédito.

**5. Expedientes incompletos**

Realizada la revisión de expedientes se identificó que 3 de los 10 expedientes revisados no cumplen con la confirmación de referencias comerciales y bancarias y no se realizó investigación en buros crediticios.

Nombre del cliente	Monto autorizado
Agroservicio El Amigo, S.A.	150,000
Finca Rio Hondo, S.A.	200,000
Agrícola Verapaz, S.A.	100,000

**Causa:**

- No cumplir con la confirmación de referencias comerciales y bancarias.
- No realizar investigación en buros crediticios.

**Efecto:**

Al no realizar la confirmación y la investigación crediticia del cliente desconocemos su historial crediticio y no se prevé si el cliente es un buen deudor, lo que puede ocasionar incobrabilidad en la cartera.

**Recomendación:**

El departamento de créditos y cobros debe realizar a todas las solicitudes de crédito la confirmación de los documentos proporcionados y se deben realizar las investigaciones necesarias para mitigar el riesgo de incobrabilidad.

**6. Falta de control en archivo de expedientes**

De los 10 expedientes solicitados 1 no fue proporcionado, por lo que se evidenció la falta de control y resguardo de los mismos.

Solicitud	Nombre del cliente	Monto autorizado
1,047	Finca escondida, S.A.	150,000

**Causa:**

La información solicitada no fue proporcionada, lo anterior se debe a la falta de control sobre los expedientes de clientes.

**Efecto:**

No contar con la información proporcionada por los clientes, a la hora de querer proceder judicialmente con el cliente no se cuenta con evidencia que soporte la deuda contraída con la empresa.

**Recomendación:**

Todos los expedientes de clientes deben estar a cargo de una sola persona quien es responsable de resguardar la información y si es necesario consultar o actualizar algún dato el encargado es el único que puede proceder con la información.

**7. Días de apertura de crédito**

Dentro de la política de créditos se establece en el punto "VIII. Tiempo de autorización de crédito, El tiempo establecido para aprobar la solicitud de créditos es de 5 días", página 74, PT B-1, sin embargo al realizar la revisión de los expedientes se identificó que actualmente el tiempo promedio de aprobación es de 15 días.

**Causa:**

Actualmente el promedio para aprobación de un crédito nuevo es de 15 días.

**Consecuencia:**

Al retrasar el proceso de aprobación de créditos se puede perder la posibilidad de establecer la relación comercial con el cliente, adicional a ello se incumple con el proceso establecido.

**Recomendación:**

Se debe verificar el atraso en las aprobaciones y realizar el proceso de una manera eficiente, para evitar inconsistencias.

**8. Falta de análisis a información financiera**

Actualmente para aprobar un crédito es requerida información financiera al cliente, lo anterior con el objetivo de realizar análisis financiero y verificar si el cliente cuenta con capacidad de pago y mitigar el riesgo de incobrabilidad, sin

embargo al realizar la revisión correspondiente a las solicitudes autorizadas en el periodo 2018, se pudo validar que actualmente no se realiza ningún análisis de los establecidos, a los Estados Financieros de los clientes, impactando la incobrabilidad de la cartera, lo anterior se ve reflejado en la antigüedad de saldos, la cual al 31 de diciembre del 2018 reflejaba un 25% de la cartera vencida, lo cual asciende a Q 104, 679.00.

**Causa:**

Falta de análisis e investigación para medir el riesgo crediticio.

**Efecto:**

Impacto en la incobrabilidad de la cartera, lo anterior se ve reflejado en la antigüedad de saldos, la cual al 31 de diciembre reflejaba un 25% de la cartera vencida el cual asciende a Q. 104,678.00.

**Recomendación:**

El departamento de créditos y cobros debe realizar a todos los clientes nuevos una evaluación y análisis de su situación financiera para poder determinar su capacidad de pago y disminuir el riesgo de incobrabilidad.

**9. Incobrabilidad de la cartera.**

Actualmente se encuentra en proceso judicial un 68% del saldo a 61 o más días de Q 71,181.00, es importante mencionar que estos clientes fueron seleccionados en la muestra de expedientes y no fue realizado el análisis financiero para evaluar la capacidad de pago del cliente, por lo tanto no se evaluó el riesgo que la empresa absorbió al otorgar crédito a estos clientes.

No.	Cliente	Saldo	%	Días	Observaciones
1	Agrícola Verapaz, S.A.	26,170	25%	180	Proceso Judicial
2	Agroservicio El Amigo, S.A.	24,076	23%	170	Proceso Judicial
3	Finca Rio Hondo, S.A.	20,936	20%	200	Proceso Judicial
<b>Total</b>		<b>71,181</b>	<b>68%</b>		

**Causa:**

No evaluar el riesgo crediticio previo a otorgar crédito a clientes nuevos.

**Efecto:**

Incobrabilidad en la cartera y gastos adicionales por cobro judicial.

**Recomendación:**

Se debe dar seguimiento a los saldos vencidos.

**10. Estimación para cuentas incobrables**

La estimación registrada al 31 de diciembre 2018 no es suficiente para poder cubrir los saldos vencidos reflejados en la antigüedad de saldos.

<b>Cuenta</b>	<b>Saldo al 31/12/2017</b>
Cuentas por cobrar	Q 418,714.40
Porcentaje de reserva	0.03
Reserva	<u>Q 12,561.43</u>
Saldo vencido al 31 de diciembre	<u>Q 104,678.60</u>
saldo insuficiente	<u><u>Q (92,117.17)</u></u>

**Causa:**

Lo anterior se debe a que la reserva fue calculada por el porcentaje de ley sin embargo este no es suficiente para poder cubrir los saldos reflejados al 31 de diciembre 2018.

**Efecto:**

Contar con una reserva insuficiente para poder cubrir los saldos de la antigüedad a 61 días o más los cuales se encuentran en riesgo de cobro.

**Recomendación:**

La reserva para cuentas incobrables se debe calcular acorde a los saldos vencidos de la cartera, esto con el fin de prever que el riesgo se llegue a materializar.

**11. Atribuciones de cobradores**

Actualmente dentro de las atribuciones que realizan los cobradores se encuentra la labor de mensajería para las áreas administrativas de la empresa, lo anterior impacta en el gasto del departamento de créditos y cobros.

**Causa:**

Lo anterior se debe a que actualmente los cobradores no solo realizan la labor de cobro, también en la labor de mensajería para otras áreas de la empresa.

**Efecto:**

Al realizar la labor de mensajería se está incurriendo en un gasto de combustible el cual el departamento de créditos y cobros absorbe, debido a que los colaboradores son parte de la gestión de cobro.

Al realizar otras actividades ajenas al cobro se puede dejar de cubrir las rutas y por lo tanto no recuperar los saldos.

**Recomendación:**

Los cobradores únicamente deben realizar la gestión de cobro, la labor de mensajería para las áreas administrativas debe quedar prohibida.

**12. Presupuesto de gastos del departamento de créditos y cobros**

Se realizó una evaluación a las cuentas que integran el presupuesto de gastos del departamento de créditos y cobros, logrando identificar que para el periodo 2018 se realizaron gastos por Q 35,000.00 más de lo presupuestado.

Rubro	2018		
	presupuesto	Ejecutado	Diferencia
Teléfono	Q 24,000	Q 30,000	Q 6,000
Combustible	Q 24,000	Q 28,000	Q 4,000
Procesos Judiciales	-	Q 25,000	Q 25,000
<b>Total</b>	<b>Q 48,000</b>	<b>Q 83,000</b>	<b>Q 35,000</b>

### Causa:

Lo anterior se debe a la falta de planificación de departamento de créditos y cobros.

### Efecto:

- El gasto de teléfono ejecutado se elevó en un 25% debido a que se realizaron más llamadas telefónicas de las previstas debido a que era necesario contactar a los clientes que se encuentran dentro de los saldos vencidos de la antigüedad.
- El gasto de combustible se incrementó en un 17% debido a que se realizó el proceso de entrega de cartas de cobro y envió de estados de cuenta a los clientes morosos, adicional a ello el recorrido por la labor de mensajería para las áreas administrativas.
- El gasto de proceso judicial no fue presupuestado, sin embargo al cierre del 2018, se ejecutó un gasto de Q 25,000.00

### Recomendación:

El presupuesto se debe elaborar tomando en cuenta los riesgos y la realidad de la cartera al cierre del año anterior.



### 13. Tiempo de entrega de facturas a créditos y cobros

Se observó que las facturas detalladas no fueron entregadas al día inmediato posterior de emitida la factura, al departamento de créditos y cobros, tal como se encuentra establecido el procedimiento realizado.

Factura que paga	Días transcurridos
F-12847	8
F-13047	5
F-13272	10
F-13422	15
F-13772	3
F-13972	9
F-14122	8

#### **Causa:**

No entregar en tiempo las facturas al departamento de créditos y cobros.

#### **Efecto:**

Al no entregar las facturas en tiempo al departamento de créditos y cobros puede provocar que los clientes no cumplan con el pago en los tiempos establecidos por falta de seguimiento de cobro.

#### **Recomendación:**

El departamento de créditos y cobros debe velar por el cumplimiento de los tiempos establecidos y monitoreas constantemente la facturación emitida.

### **Conclusión:**

Derivado a los hallazgos identificados se considera que se requieren mejoras, lo anterior se debe a que actualmente hay controles definidos y en operación, pero se ven oportunidades para fortalecer la eficiencia y eficacia de los mismos; la Gerencia General de la empresa Agrogot, Sociedad Anónima debe considerar los hallazgos presentados en el informe, dando seguimiento a la implementación de recomendaciones propuestas que se consideren convenientes.

Atentamente,



F. \_\_\_\_\_

Licda. Jovelina González  
Contadora Pública y Auditora  
Colegiado No. 12,789

## CONCLUSIONES

1. El departamento de créditos y cobros en una empresa dedicada a la producción y distribución de productos agroquímicos es el encargado de analizar la información de los clientes para otorgamiento de créditos con el objetivo de evaluar el riesgo de incobrabilidad, también se encarga de la gestión de cobro, donde el objetivo principal es mantener la cartera de crédito sana.
2. La desactualización de las políticas de créditos y cobros, ha provocado que actualmente se ejecuten procedimientos los cuales no se encuentran documentados y estandarizados, lo que permite caer en errores los cuales pueden impactar de forma negativa la situación financiera de la empresa.
3. La auditoría operacional es un proceso sistemático, cuyo objetivo principal es evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa para el logro de los objetivos establecidos, por lo anterior se procedió a evaluar al departamento de créditos y cobros desarrollando la fase de familiarización, investigación y análisis y la fase de diagnóstico la cual incluye la emisión de informe de hallazgos.
4. Con base a la investigación realizada se comprobó la hipótesis de la investigación, al no contar políticas actualizadas en el departamento de créditos y cobros en una empresa dedicada a la producción y distribución de productos agroquímicos provoca atraso en la operatividad de la gestión de créditos y cobros, una cartera morosa y se incurre en gastos financieros innecesarios por falta de controles, lo anterior fue evaluado por medio de la auditoría operacional.

## RECOMENDACIONES

1. El departamento de créditos y cobros debe realizar el análisis exhaustivo a las solicitudes de créditos y evaluar el riesgo de incobrabilidad de los clientes, lo anterior con el objetivo de brindar una seguridad razonable de las cuentas al crédito y gestionar un cobro eficiente dando como resultado una cartera de cobros sana.
2. Es responsabilidad del Jefe de Créditos y Cobros realizar revisiones periódicas a las políticas de créditos y cobros, con el fin de actualizar su contenido acorde a los procedimientos desarrollados y evitar errores en la operatividad.
3. Con el desarrollo de la auditoría operacional en el departamento de créditos y cobros se determinó que existen puntos de mejora en las operaciones del departamento las cuales perjudican el logro de los objetivos que actualmente tiene fijados la empresa Agrogro, Sociedad Anónima.
4. La empresa Agrogro, Sociedad Anónima debe considerara implementar actualizar periódicamente las políticas de créditos y cobros con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, dando como resultado una cartera de créditos sana.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente. 1985. Constitución Política de la República de Guatemala. 110p.
2. Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio de Guatemala y sus reformas. Decreto 2-70. 289p.
3. Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo y sus reformas. Decreto 1441. 228p.
4. Congreso de la República de Guatemala. Código Tributario y sus reformas. Decreto 6-91. 85p.
5. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Actualización Tributaria y sus reformas. Decreto 10-2012. 80p.
6. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas. Decreto 27-92. 52p.
7. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto de Solidaridad y sus reformas. Decreto 73-2008. 6p.
8. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Sanidad Vegetal y Animal y sus reformas. Decreto 36-98. 81p.
9. Congreso de la República de Guatemala. Ley Reguladora sobre Importaciones, Elaboración, Almacenamiento, Transporte, Venta y Uso de Pesticidas. Decreto 43-74. 6p.
10. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Registro de Productos Agroquímicos y sus reformas. Decreto 05-2010. 22p.
11. Cuellar Mejía Guillermo Adolfo. Concepto Universal de Auditoría. Colombia 2014. 299p.
12. Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Comisión de Auditoría Operacional. Boletines de Auditoría Operacional. México 2005. 75p.
13. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Mx. Auditoría Operacional. México 2011. 184p.

14. Martín Abella, Ariel. Auditoría Operativa. Universidad de Buenos Aires. Argentina 2013. 55p.
15. Mas Jordy / Ramio Carles, La Auditoría Operativa en la Práctica, Técnicas para la Mejora Organizativa, México, Editorial Alfa Omega, año 1998, 392 p.
16. Ministerio de Economía. Créase el Consejo nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa, Acuerdo Gubernativo y sus reformas 211-2015. 2p.
17. Pérez Orozco, Gilberto Rolando, Normas y Procedimientos de Auditoría, Guatemala, Editorial Ecafya, Tercera Edición, año 2003, 202p.
18. Reglamento sobre el Registro, Comercialización, Uso y Control de Plaguicidas Agrícolas y Sustancias Afines, Acuerdo Gubernativo 377-90. 22p.