

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE COBROS  
DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA**

TESIS

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

POR

**ERICK ARNOLDO QUEZADA QUEVEDO**

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2019

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

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

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

Matemática – Estadística	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
Contabilidad	Lic. Marco Antonio Oliva Orellana
Auditoría	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdez

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

Presidente	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdez
Secretario	Lic. Oscar Fernando Aguilar García
Examinador	Licda. Elda Margarita Gómez de Román

Guatemala, 28 de febrero de 2019

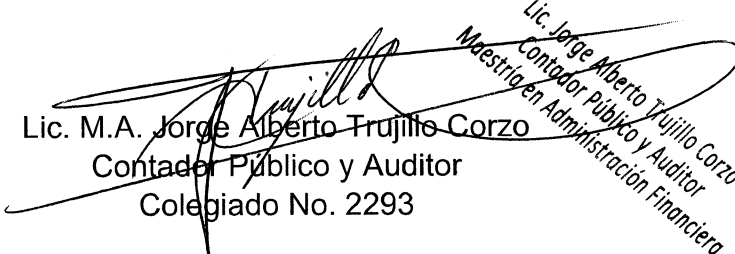
Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria

Señor Decano:

De conformidad con el DICTAMEN-AUDITORÍA No. 55-2018 emitido por el DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, el 08 de febrero de 2018 fui designado como asesor de tesis del alumno Erick Arnoldo Quezada Quevedo del punto de tesis **"AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE COBROS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA"** el cual deberá presentar para poder someterse al examen privado de tesis, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Se hicieron correcciones de forma y de fondo al trabajo presentado inicialmente por el alumno **ERICK ARNOLDO QUEZADA QUEVEDO**, las cuales manifiesta haber efectuado, por lo que se sugiere ser aceptado para que se someta al examen privado de tesis.

Atentamente,

  
Lic. M.A. Jorge Alberto Trujillo Corzo  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 2293

Lic. Jorge Alberto Trujillo Corzo  
Contador Público y Auditor  
Maestría en Administración Financiera

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Edificio "s-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0926-2019  
Guatemala, 11 de octubre del 2019

Estudiante  
ERICK ARNOLDO QUEZADA QUEVEDO  
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 5.1.1 del Acta 20-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 03 de octubre de 2019, que en su parte conducente dice:

**"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Escuelas de Administración de Empresas, Contaduría Pública y Auditoría, de Economía 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:

ERICK ARNOLDO QUEZADA QUEVEDO	201011420-1	AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE COBROS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA
-------------------------------	-------------	---

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

m.ch





## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Por todas sus bendiciones en mi vida, por iluminarme, darme sabiduría, paciencia, por enseñarme que tiene un plan perfecto para mi vida y que esta meta alcanzada sin su ayuda no hubiera sido posible.

### **A MI PADRES**

Noel Quezada y Olga Quevedo, por darme la vida, por acompañarme en todo momento, por su amor incondicional y por todas las enseñanzas que me han dado para ser un hombre de bien.

### **A MI NOVIA Y HERMANOS**

Por su apoyo y comprensión en cada etapa de la carrera, dándome ánimos y ayuda como profesional y como familia.

### **A MI DEMÁS FAMILIA**

Por el apoyo y muestras de cariño que me dieron en todo momento.

### **A MIS AMIGOS**

Agradecer por su apoyo incondicional en cada semestre que pasamos juntos, llegando a ser un grupo que lucha por los mismos objetivos.

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

Lic. M.A. Jorge Alberto Trujillo Corzo por su excelente asesoría y apoyo.

### **A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Por los conocimientos impartidos y que se convirtió en mi segunda casa después de varios años de lucha y entrega para representar con orgullo a la facultad de Ciencias Económicas

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Por darme la oportunidad de egresar de su escuela superior quien me formó como profesional.

## ÍNDICE

Página

### INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

#### EMPRESA DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA

1.1	Definición de empresa comercial	1
1.2	Clasificación	1
1.2.1	Por su actividad o giro	1
1.2.2	Por su forma jurídica	2
1.2.3	Por su tamaño	4
1.2.4	Por su ámbito de actuación	4
1.2.5	Por la función social	5
1.3	Definición de distribuidora farmacéutica	5
1.3.1	Características de la distribuidora farmacéutica	6
1.3.2	Finalidad de la distribuidora farmacéutica	6
1.3.3	Estructura organizacional de la distribuidora farmacéutica	6
1.4	Legislación aplicable	8
1.4.1	Código de Comercio, Decreto No. 2-70 y sus reformas	8
1.4.2	Código Tributario, Decreto No. 6-91 y sus reformas	9
1.4.3	Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), Decreto No. 27-92 y sus reformas.	9
1.4.4	Ley de Actualización Tributaria, Decreto 10-2012, y su Reglamento. Libro I, Impuesto Sobre la Renta.	9
1.4.5	Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto No. 73-2008 y sus reformas.	11
1.4.6	Ley del Impuesto del Timbre y de Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto No. 37-92 y sus reformas.	11

1.4.7	Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles, Decreto No. 15-98 y sus reformas.	12
1.4.8	Código de Trabajo, Decreto Número 1441 y sus Reformas	13
1.4.9	Código de Salud, Decreto 90-97 y sus reformas	13
1.4.10	Acuerdo Gubernativo No.351-2006- Reglamento para el control sanitario de los medicamentos y productos afines.	16

## **CAPÍTULO II**

### **DEPARTAMENTO DE COBROS**

2.1	Definición de departamento de cobros	19
2.1.1	Objetivo del departamento de cobros	19
2.1.2	Funciones generales del departamento de cobros	20
2.1.3	Funciones específicas del departamento de cobros	20
2.2	Definición de cuentas por cobrar	21
2.3	Importancia	22
2.4	Cuentas por cobrar atendiendo su exigibilidad	23
2.5	Cuentas por cobrar atendiendo a su origen	23
2.6	Medición de las cuentas por cobrar	23
2.7	Políticas de crédito	24
2.7.1	Objetivos de las políticas de crédito	24
2.7.2	Actividades del proceso en el otorgamiento de créditos	24
2.7.3	Políticas relacionadas de crédito	25
2.8	Cuentas incobrables	25
2.8.1	Características de las cuentas dudosas e incobrables	26
2.9	Estimación para cuentas incobrables	27

**CAPÍTULO III**  
**AUDITORÍA OPERACIONAL**

3.1	Definición de auditoría	28
3.2	Clasificación de auditoría	28
3.2.1	Por la persona que lo realiza	28
3.2.2	Por el objeto que persiguen	29
3.3	Economía, eficiencia y eficacia	30
3.4	Auditoría operacional	30
3.4.1	Naturaleza auditoría operacional	31
3.4.2	Definición de auditoría operacional	31
3.4.3	Diferencia con otras auditorías	32
3.5	Objetivos de auditoría operacional	33
3.5.1	Objetivos específicos	34
3.6	Características de la auditoría operacional	35
3.7	Alcance de la auditoría operacional	35
3.8	Metodología de la auditoría operacional	36
3.8.1	Familiarización	36
3.8.2	Investigación y análisis	37
3.8.3	Diagnóstico	38
3.8.4	Informe	39
3.9	Boletines de auditoría operacional	40

**CAPÍTULO IV**  
**AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTOS DE COBROS DE**  
**UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA**  
**(CASO PRÁCTICO)**

4.1	Antecedentes	41
4.1.1	Estructura organizacional	42

4.2	Solicitud de servicios profesionales	44
4.3	Propuesta de servicios profesionales	45
4.4	Aceptación de servicios profesionales	50
4.5	Índice de papeles de trabajo	51
4.6	Cédula de marcas de auditoría	53
4.7	Cédula de forma de diagramas de flujo	54
4.8	Planificación	55
4.9	Programa general de la auditoría operacional de cobros	59
4.10	Desarrollo de la auditoría (fase I familiarización)	63
4.11	Desarrollo de la auditoría (fase II investigación y análisis)	78
4.12	Informe de auditoría operacional	124
	<b>CONCLUSIONES</b>	136
	<b>RECOMENDACIONES</b>	137
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	138

### ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
1	Tabla I Diferencias con otras operaciones	32

### ÍNDICE DE FIGURAS

		Pág.
1	Figura I Organigrama general de la empresa	60

## INTRODUCCIÓN

Las empresas que se dedican a la comercialización de productos farmacéuticos tienen como actividad principal la compra, venta y distribución de medicamentos, con el propósito de cubrir el mercado hospitalario en el área pública y privada satisfaciendo las necesidades de sus clientes con productos de calidad con el objetivo principal por una fuerza en ventas de reconocida experiencia en el mercado hospitalario por medio de la cual asesora y apoya a los hospitales, doctores y farmacias.

El departamento de cobros es importante para la empresa, está relacionado con la administración adecuada de la actividad crediticia. Es importante estipular políticas y procedimientos en el otorgamiento, manejo y recuperabilidad de la cartera dentro de los plazos estipulados para una mejor liquidez de la empresa.

Auditoría operacional es la revisión exhaustiva, sistemática y específica que se realiza a las actividades de una empresa, con el fin de evaluar su existencia, suficiencia, eficacia, eficiencia y el correcto desarrollo de sus operaciones, cualesquiera que éstas sean, tanto en el establecimiento y cumplimiento de los métodos, técnicas y procedimientos de trabajo necesarios para el desarrollo de sus operaciones.

El auditor independiente al revisar los procesos de la empresa distribuidora farmacéutica evalúa y analiza los hechos, es decir, encuentra los problemas en los procesos por la cual la empresa se ve afectada y presenta las recomendaciones que tiendan a eliminarlos, para incrementar la liquidez con fines constructivos y de apoyo a las necesidades que la empresa solicite

El desarrollo del presente trabajo de tesis comprende 4 capítulos que se exponen de la siguiente manera:

En el capítulo I, se desarrollan temas generales sobre una empresa distribuidora farmacéutica, estructura organizacional y legislación aplicable a la unidad de análisis.

En el capítulo II, se describe la importancia del departamento de cobros, su importancia, la medición de las cuentas por cobrar, políticas de crédito y el tratamiento de las cuentas incobrables.

En el capítulo III, se exponen los conceptos y definiciones sobre auditoría, las clases que existen, y profundizando al tema de la auditoría operacional se expone su naturaleza, el objetivo y alcance que persigue dentro de la empresa, se exponen las etapas que permiten el desarrollo de la auditoría operacional siguiendo su metodología: familiarización, investigación y análisis, y diagnóstico.

En el capítulo IV, se presenta el caso práctico: Auditoría Operacional al Departamento de Cobro de una Empresa Distribuidora Farmacéutica, bajo la metodología de la auditoría operacional.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones, a las que se llegó derivado del trabajo efectuado, así como las referencias bibliográficas utilizadas y/o consultadas.

# **CAPÍTULO I**

## **EMPRESA DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA**

### **1.1 Definición de empresa comercial**

El Código de Comercio, Decreto número 2-70, artículo 2, establece: "Comerciantes. Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a los siguientes: la industria dirigida a la producción o transformación de bienes y prestación de servicios, intermediación en la circulación de bienes y prestación de servicios, banca, seguros y fianzas y los auxiliares de las anteriores.

Comerciantes sociales las sociedades organizadas bajo forma mercantil tienen la calidad de comerciantes, cualquiera que sea su objeto" (2:4).

### **1.2 Clasificación**

Según el Código de Comercio, en el artículo 10 regula: "Sociedades Mercantiles. Son sociedades organizadas bajo forma mercantil, exclusivamente las siguientes: sociedad colectiva, sociedad en comandita simple, sociedad en responsabilidad limitada, sociedad anónima y sociedad en comandita por acciones.

Las empresas se clasifican por sus características y por las actividades que realizan.

#### **1.2.1 Por su actividad o giro**

a) **Industriales:** Empresas que se dedican a convertir materias primas en



otros productos. Las industrias se clasifican en: extractivas son empresas que su labor principal consiste en explotar los recursos naturales y someterlos a un proceso de producción para transformarlos. Las manufactureras son empresas cuya finalidad es fabricar productos que sirvan para el consumo o para otros procesos de producción. Las Agropecuarias son empresas que su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

- b) **Comerciales:** Empresas que se encargan de adquirir mercancías para luego venderlas a los consumidores u otras empresas.
- c) **Servicios:** Empresas cuya actividad principal es prestar un servicio con el objetivo de satisfacer necesidades colectivas.

### 1.2.2 Por su forma jurídica

- a) **Empresas Individuales** Empresa cuya persona física realiza en nombre propio una actividad comercial, industrial o profesional. La responsabilidad es ilimitada, la dirección y control está en manos del empresario.
- b) **Empresas Corporativas** Empresas formadas por personas con personalidad jurídica, según el Código de Comercio de Guatemala en su artículo número 10 reconoce la organización de estas empresas bajo la constitución siguiente:

**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.”

(2:19)

Es una sociedad que se identifica con una razón en la que los socios, intervienen en la gestión excepto socios industriales que sólo aportan trabajo.

**Sociedades en comandita simple:** Sociedad mercantil de carácter personalista que se define la existencia de socios colectivos que aportan capital y trabajo, y de socios comanditarios que solamente aportan capital. Según el código de comercio contempla que la sociedad en comandita simple “es la compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación.” (2:19).

**Sociedad de responsabilidad limitada:** Es como una sociedad capitalista y el código de comercio define que “es la compuesta por varios socios que solo 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.”. (2:20).

**Sociedad en comandita por acciones:** Sociedad mercantil de tipo personalista, que se define como “Sociedad en comandita por acciones, es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al

monto de las acciones que se han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima”. (2:42)

**Sociedad anónima:** Sociedad con personalidad jurídica, que se define según código de comercio como: “Es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito”. (2:21)

### 1.2.3 Por su tamaño

- a) **Microempresa:** Empresas o negocios que sus dueños laboran en la misma. el número de trabajadores no excede de 10 personas y no requieren de un capital extraordinario para su funcionamiento.
- b) **Pequeña y mediana empresa:** La pequeña empresa es una entidad creada para ser rentable, el propietario no labora en la misma y su número de empleados no excede de 20 personas, la mediana empresa son instituciones dedicadas al comercio con un número de empleados superior a 20 y que no excedan de las 100 personas.
- c) **Gran empresa:** Empresas con número de trabajadores que excede de 100 personas, son llamadas multinacionales, tienen la capacidad de producir a nivel mundial.

### 1.2.4 Por su ámbito de actuación

- a) **Locales:** Son empresas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.

- b) **Nacionales:** Son empresas que sus ventas se realizan prácticamente en todo el territorio de una país o nación.
- c) **Multinacionales:** Son empresas que sus actividades se extienden a varios países.
- d) **Empresas trasnacionales:** Empresas de grandes dimensiones que se dedica a la producción de bienes y servicio en un determinado país de origen, que posee filiales en otros países al de la casa matriz.

#### 1.2.5 Por su función social

- a) **Con ánimo de lucro:** Empresa que busca beneficios económicos y son creadas para producir bienes y servicios rentables con propósito de aumentar sus utilidades.
- b) **Sin ánimo de lucro:** Empresas cuyo fin no es la persecución de un beneficio económico, sino que persigue un fin social comunitaria. Estas empresas trabajan por medio de donaciones derivadas de personas individuales u otras empresas.

#### 1.3 Definición de distribuidora farmacéutica

La distribuidora farmacéutica es del sector empresarial dedicado a la importación y comercialización de productos químicos medicinales, a través de la comercialización de sus productos la distribuidora farmacéutica busca obtener las utilidades para ser rentable y seguir operando en el mercado.

Es una empresa dedicada al servicio hospitalario, con el propósito de cubrir el mercado hospitalario en el área pública y privada satisfaciendo las necesidades de sus clientes con productos de calidad. Ha alcanzado el objetivo principal por una fuerza de ventas de reconocida experiencia en el mercado hospitalario por medio de la cual se asesora y apoya a los hospitales, doctores y farmacias.

### **1.3.1 Características de la distribuidora farmacéutica**

Toda distribuidora farmacéutica por su operación tiene características que las diferencian de las demás, sus características principales son:

- a) Productor
- b) Distribuidor
- c) Hospitales
- d) Farmacias
- e) Doctores
- f) Consumidor final

### **1.3.2 Finalidad de la distribuidora farmacéutica**

Alcanzar el objetivo principal por una fuerza de ventas de reconocida experiencia en el mercado hospitalario por medio de la cual se asesora y apoya a los hospitales, doctores y farmacias.

### **1.3.3 Estructura organizacional de la distribuidora farmacéutica**

La estructura organizacional es determinar un sistema jerárquico que han de desarrollar los miembros de una empresa para trabajar juntos para lograr los

objetivos hacia donde quieren llegar, bajo sus principios de buen desempeño y funcionamiento. La Distribuidora Farmacéutica se estructura de la siguiente manera:

- 2 Asamblea General de Accionistas: Está formada por los socios de la empresa, adoptan en general, todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados.
- 3 Consejo de Administración: Está formada por el presidente y vicepresidente, es la encargada de dirigir y coordinar el funcionamiento de la empresa.
- 4 Gerente General: Tiene a su cargo la dirección y la administración de los negocios, será el representante legal de la sociedad.
- 5 Gerente Financiero Es la persona encargada de la administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad.
- 6 Departamento de Contabilidad: Está formado por el jefe de contabilidad y sus auxiliares, es la encargada de manejar las finanzas por medio de la contabilización contraídas por las operaciones que genera la empresa.
- 7 Departamento de Cobros: Esta formado por el jefe de cobros y sus auxiliares, se encarga de resolver acerca de la autorización, control y recuperación de cobros y créditos.
- 8 Tesorería: Se organizan y gestionan todas las acciones relacionadas con operaciones de flujo monetario o flujo de caja.
- 9 Gerente de Operaciones: Se encarga de la administración de los recursos directos que ofrece la organización que se venden a los clientes directamente.
- 10 Ventas: Formado por los visitantes médicos, se encargan de la venta de los productos medicinales a las diferencias instituciones hospitalarias y farmacias.

- 11 Gerente de Recursos Humanos: Dirige y coordina las actividades de gestión de los recursos humanos de la organización.
- 12 Gerente de Mercadeo: Se encarga de la publicidad y propaganda en los eventos para ofrecer más productos al mercado.
- 13 Departamento de Control de Calidad: Se encarga de que los procesos y que las áreas se encuentren en óptimas condiciones.
- 14 Área de Bodega: Área que se encarga del almacenamiento y recepción del producto fármaco.
- 15 Asesoría Legal: Brinda la información jurídica a quien necesite de ellos a resolución de asuntos que tengan aplicación de leyes.

#### **1.4 Legislación aplicable**

Principales leyes y códigos aplicables a las empresas industriales y comerciales:

##### **1.4.1 Código de Comercio, Decreto No. 2-70 y sus reformas**

Este código es la normativa legal que las empresas utilizan para regular sus actividades para el seguimiento de sus operaciones mercantiles.

##### **“ARTICULO 2. Comerciantes.**

Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente: la industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios, la intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios, la Banca, seguros y fianzas, y las auxiliares de las anteriores” (2:1)

**“ARTICULO 368. \* Contabilidad y registros indispensables.**

Los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados. Para ese efecto deberán llevar, los siguientes libros o registros: Inventarios; de primera entrada o diario; mayor o centralizador, de Estados Financieros. Además, podrán utilizar los otros que estimen necesarios por exigencias contables o administrativas o en virtud de otras leyes especiales.” (2:80)

**1.4.2 Código Tributario, Decreto No. 6-91 y sus reformas**

**“ARTICULO 1. Carácter y campo de aplicación.** Las normas de este Código son de derecho público y regirán las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria.” (5:1)

**1.4.3 Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), Decreto No. 27-92 y sus reformas**

Esta ley explica a los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley que pagarán una tarifa del 12% que es generado por la venta de bienes o prestación de servicios.

**“ARTICULO 3. \* Del hecho generador.** El impuesto es generado por la venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ellos, la prestación de servicios en el territorio nacional, las importaciones y el arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.” (7:3)



#### **1.4.4 Ley de Actualización Tributaria, Decreto 10-2012, y su Reglamento. Libro I, Impuesto Sobre la Renta**

Esta ley explica al contribuyente el impuesto directo que pagará sobre sus utilidades que genere por cada periodo.

**“Artículo 4. Rentas de fuente guatemalteca.** Son rentas de fuente guatemalteca, independientemente que estén gravadas o exentas, bajo cualquier categoría de renta, las siguientes:

Rentas de actividades lucrativas con carácter general, todas las rentas generadas dentro del territorio nacional, se disponga o no de establecimiento permanente desde el que se realice toda o parte de esa actividad. La producción, venta y comercialización de bienes en Guatemala. La exportación de bienes producidos, manufacturados, tratados o comercializados, incluso la simple remisión de los mismos al exterior, realizadas por medio de agencias, sucursales, representantes, agentes de compras y otros intermediarios de personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios.” (6:7)

**“Artículo 19. Renta Imponible del Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas.**

Los contribuyentes que se inscriban al Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas deben determinar su renta imponible, deduciendo de su renta bruta las rentas exentas y los costos y gastos deducibles de conformidad con esta Ley y debe sumar los costos y gastos para la generación de rentas exentas.” (6:15)

“Artículo 20. Renta bruta. Constituye renta bruta el conjunto de ingresos y beneficios de toda naturaleza, gravados o exentos, habituales o no, devengados o percibidos en el período de liquidación, provenientes de ventas de bienes o prestación de servicios y otras actividades lucrativas.” (6:15)

**“Artículo 36. Tipo impositivo en el Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas.** Los contribuyentes inscritos a este régimen aplican a la base imponible determinada el tipo impositivo del veinticinco por ciento (25%).” (6:30)

#### **1.4.5 Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto No. 73-2008 y sus reformas**

La ley establece el pago de este impuesto lo hacen todas las personas individuales o jurídicas que declaran un impuesto sobre la renta, que posean patrimonio propio y un margen bruto superior al 4% de sus ingresos brutos.

“Artículo 7 base imponible. La base imponible de este impuesto la constituye la que sea mayor entre:

- a) La cuarta parte del monto del activo neto; o,
- b) La cuarta parte de los ingresos brutos.

En el caso de los contribuyentes cuyo activo neto sea más de cuatro (4) veces sus ingresos brutos, aplicarán la base imponible establecida en la literal b) del párrafo anterior”. (8:5)

#### **1.4.6 Ley del Impuesto del Timbre y de Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto No. 37-92 y sus reformas**

Esta ley establece el pago de un impuesto sobre los timbres fiscales, en especial los protocolos que contienen los actos y contratos.

- a) "Los contratos civiles y mercantiles.
- b) Los documentos otorgados en el extranjero que hayan de surtir efectos en el país, al tiempo de ser protocolizados, de presentarse ante cualquier autoridad o de ser citados en cualquier actuación notarial.
- c) Los documentos públicos o privados cuya finalidad sea la comprobación del pago con bienes o sumas de dinero.
- d) Los comprobantes de pago emitidos por las aseguradoras o afianzadoras, por concepto de primas pagadas o pagos de fianzas correspondientes a pólizas de toda clase de seguro o de fianza.
- e) Los comprobantes por pagos de premios de loterías, rifas y sorteos practicados por entidades privadas y públicas.
- f) Los recibos o comprobantes de pago por retiro de fondos de las empresas o negocios, para gastos personales de sus propietarios o por viáticos no comprobables.
- g) Los documentos que acreditan comisiones que pague el Estado por recaudación de impuestos, compras de espacios fiscales y cualquier otra comisión que establezca la ley." (9:1)

#### **1.4.7 Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles, Decreto No. 15-98 y sus reformas.**

**"ARTICULO 1: Impuesto Único.** Se establece un impuesto único anual, sobre el valor de los bienes inmuebles situados en el territorio de la República." (10:3)

**"ARTICULO 4. Determinación de la base impositiva.** La base del impuesto estará constituida por los valores de los distintos inmuebles que pertenezcan

a un mismo contribuyente en calidad de sujeto pasivo del impuesto. Al efecto se considerará:

- a) El valor del terreno
- b) El valor de las estructuras, construcciones e instalaciones adheridas permanentemente a los mismos y sus mejoras
- c) El valor de los cultivos permanentes
- d) El incremento o decremento determinado por factores hidrológicos, topográficos, geográficos y ambientales
- e) La naturaleza urbana, suburbana o rural, población, ubicación, servicios y otros similares.” (10:4)

#### **1.4.8 Código de Trabajo, Decreto Número 1441 y sus Reformas.**

Es un documento jurídico laboral que regula todo derecho y obligación de los patrones con los trabajadores con relación a trabajo.

“**Artículo 2º.-** Patrono es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo. Sin embargo, no quedan sujetas a las disposiciones de este Código, las personas jurídicas de Derecho Público a que se refiere el artículo 119 de la Constitución de la República.” (4:14)

#### **1.4.9 Código de Salud, Decreto 90-97 y sus reformas**

“**Artículo 1: Del Derecho de la Salud.** Todos los habitantes de la República tienen derecho a la prevención, promoción, recuperación y rehabilitación de su salud, sin discriminación alguna.” (3:2)

**“Artículo 2: Definición.** La salud es un producto social resultante de la interacción entre el nivel de desarrollo del país, las condiciones de vida de las poblaciones y la participación social, a nivel individual y colectivo, a fin de procurar a los habitantes del país el, más completo bienestar físico, mental y social.” (3:2)

**“Artículo 6: Información sobre salud y servicios.** Todos los habitantes tienen, en relación con su salud, derecho con respeto a su persona, dignidad humana e intimidad, secreto profesional y a ser informados en términos comprensibles sobre los riesgos relacionados con la pérdida de la salud y la enfermedad y los servicios a los cuales tienen derecho.” (3:2)

**“ARTICULO 8. Definición del sector salud.** Se entiende por Sector Salud al conjunto de organismos e instituciones públicas centralizadas y descentralizadas, autónomas, semiautónomas, municipalidades, instituciones privadas, organizaciones no gubernamentales y comunitarias, cuya competencia u objeto es la administración de acciones de salud, incluyendo los que se dediquen a la investigación, la educación, la formación y la capacitación del recurso humano en materia de salud y la educación en salud a nivel de la comunidad. Para el efecto de la presente ley, en lo sucesivo se denominará el "Sector". (3:4)

**“Artículo 52: Vigilancia.** El Ministerio de Salud, en coordinación con las demás instituciones del Sector, y con la participación activa de las comunidades organizadas, deberá promover y desarrollar acciones que tiendan a evitar la difusión, ejercer la vigilancia técnica en el cumplimiento de la materia y emitir las disposiciones pertinentes, conforme a la reglamentación que se establezca.” (3:12)

“Artículo 162. De los productos farmacéuticos y otros afines, las disposiciones en este campo están orientadas a la regulación y vigilancia sanitaria de la producción, importación, exportación y comercialización de estos productos. Asimismo, a la evaluación de conformidad, registro sanitario e inscripción de los productos contemplados en este capítulo y de los diferentes establecimientos que los producen y comercializan.

**Artículo 163: De la Naturaleza de los Productos.** Para los efectos de este código y sus reglamentos quedan contemplados, los productos siguientes:

- a) Medicamento o producto farmacéutico;
- b) Cosméticos, productos de higiene personal y del hogar;
- c) Estupefacientes, psicotrópicos y sus precursores;
- d) Productos fito y zooterapéuticos y similares;
- e) Plaguicidas de uso doméstico;
- f) Material de curación;
- g) Reactivos de laboratorio para uso diagnóstico;
- h) Materiales, productos y equipo odontológico.

**Artículo 164: De las definiciones.** Para propósito de la aplicación de este Código, se definen los productos contemplados en el Artículo 163 del presente capítulo de la siguiente manera:

- a) Medicamento o producto farmacéutico; Toda sustancia simple o compuesta, natural o sintética o mezcla de ella, destinada a las personas y que tenga la propiedad de prevenir, diagnosticar, tratar, aliviar o curar enfermedades o síntomas asociados a ellas.” (3:28)

“**Artículo 167. El registro sanitario de referencia.** Es el conjunto de especificaciones del producto a registrarse, que servirá de patrón para

controlar el mismo cuando se esté comercializando. El registro tendrá una duración de cinco años, siempre que mantenga las características de la muestra patrón y cumpla con las normas de calidad y seguridad. El registro deberá realizarse bajo la responsabilidad de un profesional universitarios del ramo, de conformidad con lo que establezca el reglamento correspondiente”. (3:29)

**“Artículo 170. De la responsabilidad de la calidad.** Los fabricantes y los importadores serán directamente responsables de su seguridad y calidad. En el caso que los productos no cumplan con dichas características y causen daño a la salud y al ambiente, los responsables serán sancionados de acuerdo a lo que especifique la presente ley”. (3:30)

**“Artículo 171. Certificación sanitaria.** El Ministerio de Salud establecerá mecanismos seguros y vágiles para vigilar y controlar la calidad y seguridad de los productos contemplados en el presente título v y para cumplir con este requerimiento extenderá el documento correspondiente en el menor tiempo posible, de acuerdo al plazo fijado en el reglamento respectivo.” (3:30)

**“Artículo 176. Producción y distribución.** Las entidades que produzcan y distribuyan medicamentos, deberán garantizar que éstos se elaboran de conformidad a las buenas prácticas de manufactura, de laboratorio y de almacenamiento y asimismo los que establezcan en el reglamento respectivo”. (3:36)

#### **1.4.10 Acuerdo Gubernativo No.351-2006-Reglamento para el control sanitario de los medicamentos y productos afines.**

**“Artículo 2:** Se reforma el artículo 13, el cual queda así: **Artículo 13.** Requisitos de Registro para la comercialización. Para obtener la comercialización de

productos farmacéuticos, deberá cumplirse lo siguiente: Para otorgar la autorización de comercialización de un producto nuevo, documento que acredite la representación legal otorgada por el titular a la persona natural o jurídica responsable del producto a registrar, así como el documento que acredite la representación legal del responsable del producto a registrar (original o fotocopia legalizada del documento), solicitud de registro firmada y sellada por el químico farmacéutico responsable fórmula cuali-cuantitativa completa con la firma y sello del químico-farmacéutico responsable, fotocopia simple de la metodología del producto, metodología analítica validada del producto, para productos no farmacéuticos, de acuerdo con el reglamento vigente. Especificaciones del producto etiquetado del envase / empaque primario y secundario o su proyecto, que contenga información según Reglamento Técnico Centroamericano de etiquetado de productos farmacéuticos para uso humano, aprobado por resolución COMIECO. Prospecto obligatorio, o su proyecto, en productos de venta libre, cuando la información requerida no se encuentre en el envase /empaque primario o secundario. Contrato de fabricación para terceros con indicación de si al solicitante un tercero le fabricó el producto. Certificado que autoriza la comercialización de producto farmacéutico, conforme el formato único de certificado de producto farmacéutica para comercializarse dentro de la Unión Aduanera, aprobado por resolución COMIECO, o documento equivalente para los productos manufacturados fuera del territorio de los estados, dicho certificado será emitido por la autoridad reguladora del país de origen o procedencia, y tendrá una vigencia de dos años después de su fecha de emisión.” (16:2)

“Artículo 4: Se adiciona al artículo 27 el numeral 27.10, así: 27.10 la aprobación para comercializar en el marco del registro sanitario sea incompatible con los requerimientos para proteger la información no divulgada, en virtud del artículo



177 del Decreto 57-2000 del Congreso de la República. Las solicitudes de cancelación serán tramitadas aplicando el procedimiento establecido para casos de infracción a este reglamento”. (16:4)

“Artículo 5: Se reforma el segundo párrafo del artículo 28, el cual queda así: También debe establecer un procedimiento simplificado, cuando la solicitud de autorización se refiera a una especialidad farmacéutica de composición e indicaciones similares a otra ya autorizada, según las disposiciones de este Reglamento y de cuya eficacia y seguridad la autoridad sanitaria tiene el debido conocimiento”. (16:4)

“Artículo 6: Se reforma el artículo 31, el cual queda así: Artículo 31. Confidencialidad y protección de información no divulgada contra usos desleales. El contenido de los expedientes relativos a la autorización y registro de los productos objeto de este reglamento es confidencial, siempre que los datos sean suministrados por los interesados bajo garantía de confidencia

En cuanto a la información no divulgada u otra información no serán divulgadas, excepto cuando sea necesario para proteger al público. Si la información fuera divulgada en estas circunstancias, el Departamento no se basará en tal información o datos para otorgar aprobación para la comercialización de productos a terceros que no sean autorizados por la persona que presento los datos o la información. La divulgación con tales fines no anula el derecho a la protección de la información no divulgada, concedido al titular”. (16:5)

## CAPÍTULO II

### DEPARTAMENTO DE COBROS

#### 2.1 Departamento de cobros

El departamento de cobros se encarga de resolver acerca de la autorización, control y recuperación de crédito, manteniendo un alto nivel de calidad de cartera al vender a clientes que representen niveles de riesgo para la empresa. En las empresas farmacéuticas el departamento de cobros tiene un papel importante con las cuentas por cobrar, representan un porcentaje alto en el activo corriente, debido a que en el mercado farmacéutico es factor de competencia, se debe manejar con estricto cuidado para no generar problemas de liquidez.

El departamento de cobros debe existir en las empresas independientemente del tamaño, sector y volumen de facturación de la empresa. Este departamento se divide en dos funciones básicas: a) crédito y b) cobranza.

- a) **Crédito:** Establece los procedimientos de análisis, evaluación y otorgamiento de créditos, registro y control de cartera de clientes.
  
- b) **Cobranza:** Gestionar el cobro de los créditos a favor de la empresa, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna recuperación de recursos.

#### 2.1.1 Objetivos del departamento de cobros

- a) Ayudar a cumplir con los presupuestos de ventas, asegurando su cobro con el fin de recuperar lo antes posible la inversión.

- b) Seleccionar los clientes a través de una correcta información.
- c) Reducir al máximo el plazo medio de cobro.
- d) Definir y controlar líneas y límites de créditos.
- e) Controlar la morosidad en la cobranza de créditos.
- f) Comprobar que las ventas se efectúen según las condiciones establecidas por la empresa.
- g) Proponer métodos y mejoras para mejorar el resultado del departamento.

### **2.1.2 Funciones generales del departamento de cobros**

Entre las funciones que puede desarrollar un departamento de cobros se encuentran las siguientes:

- a) Manejar información y documentación de los clientes.
- b) Desarrollar las altas, bajas y modificaciones de los clientes de las bases de datos.
- c) Asignación y seguimiento del límite de crédito de los clientes.
- d) Seguimiento de los saldos de los créditos de los clientes.
- e) Control y responsabilidad sobre el plazo medio de cobro.
- f) Implantación y actualización del sistema informático del departamento.
- g) Recuperación de saldos vencidos (impagados, retrasos, renegociación de deudas vencidas).

### **2.1.3 Funciones específicas del departamento de cobros**

- a) Estipulan los precios, condiciones y plazos de crédito por la gerencia administrativa, deben comunicarse a los empleados de venta y del departamento de cobros.

- b) Si los precios y las condiciones no son iguales para todos los clientes, clasificarlos en las categorías necesarias, identificando para cada grupo precios y condiciones.
- c) Los cambios circunstanciales de precios deben estar autorizados por escrito, y comunicados a todas las áreas.
- d) Analizar los efectos financieros de los cambios en los plazos a crédito.
- e) Definición del proceso de otorgamiento de crédito, donde se definan las reglas para conceder y administrar los créditos.

## **2.2 Definición de cuentas por cobrar**

“Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por las ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.” De acuerdo con la normativa aplicable a las cuentas por cobrar, se deben registrar contablemente en concordancia con el valor pactado originalmente del derecho exigible, pero de igual forma se deben considerar dentro de dichos registros las afectaciones que sufre el valor pactado, como lo son los descuentos o las bonificaciones. Si dentro de las operaciones que tiene una entidad existen cuentas por cobrar en moneda extranjera, estas deberán aplicar de acuerdo con el tipo de cambio bancario que esté vigente en la fecha de los estados financieros, y deberá hacerse una nota al estado financiero donde se exponga este hecho”. (13:2)

“Las cuentas por cobrar se deben clasificar en una de las cuatro categorías de instrumentos financieros, según lo expuesto por la NIC 39. Además, se debe reconocer un menor valor de estas si el importe en libros es mayor que su valor recuperable estimado. La empresa debe evaluar en cada fecha de reporte, si existe evidencia de que el activo ha perdido valor”. (10:59).

### 2.3 Importancia

Las cuentas por cobrar constituyen uno de los conceptos más importantes del activo corriente debido a que es el activo más líquido después del efectivo en una empresa, también representan importancia dentro del capital de trabajo por la venta o prestación de algún bien o servicio que será recuperado en dinero en pagos parciales que están relacionado con el giro del negocio y la competencia. Cuando no existe competencia, generalmente la inversión en cuentas por cobrar dentro del capital de trabajo no es significativa. En algunos giros, principalmente en productos perecederos, a pesar de una alta competencia las operaciones se realizan de contado. Las cuentas por cobrar cuentan con un trato especial por ciertas razones reflejan dinero a corto, mediano y largo plazo, forman parte de la liquidez de la empresa y los saldos de las cuentas por cobrar son cambiantes y de constante movimiento necesitan análisis y revisiones continuas.

### 2.4 Cuentas por cobrar atendiendo su exigibilidad

Según su exigibilidad las cuentas por cobrar se clasifican en:

- a) **Cuentas por cobrar de exigencia inmediata o a corto plazo:** “son aquellas cuentas por cobrar cuyo plazo de exigibilidad es menor a un año de la fecha de presentación de estados financieros.
- b) **Cuentas por cobrar de exigencia a largo plazo:** son aquellas cuentas por cobrar cuyo plazo de exigibilidad es mayor a un año de la fecha de presentación de estados financieros”. (23:4)

## 2.5 Cuentas por cobrar atendiendo a su origen

Según su origen las cuentas por cobrar se clasifican en:

- a) **A cargo de clientes:** “son las cuentas por cobrar que derivan de las operaciones normales de la entidad como la comercialización de algún producto y servicio a crédito, tales como documentos y cuentas por cobrar a cargo de clientes.
  
- b) **A cargo de otros deudores:** son las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores por operaciones distintas para las que fue creada la entidad, tales como préstamos a funcionarios y empleados, saldos a favor de contribuciones, ventas de activo fijo”. (23:4)

## 2.6 Medición de las cuentas por cobrar

La medición de las cuentas por cobrar se reconocerá por el valor a recibir, descrito en la factura, cuenta de cobro, estados de cuentas o cualquier documento que evidencie que existe una cuenta por cobrar. Al momento del reconocimiento inicial, una entidad medirá un activo financiero o un pasivo financiero por su valor razonable más o menos, en el caso de un activo financiero o un pasivo financiero que no se contabilice al valor razonable con cambios en resultados, los costos de transacción que sean directamente atribuibles a la adquisición o emisión del activo financiero o del pasivo financiero. 5.1.1A, sin embargo, si el valor razonable del activo financiero o del pasivo financiero en el momento del reconocimiento inicial difiere del precio de la transacción, una entidad deberá aplicar el párrafo B5.1.2A. Al final del periodo como informa la empresa evaluará las evidencias de financiación sobre las cuentas por cobrar. Un activo financiero es reconocido inicialmente, una entidad lo debe medir a su valor razonable

En el caso que contabilidad estipule la fecha de liquidación para un activo que se mide posteriormente al costo amortizado, el activo es reconocido inicialmente a su valor razonable en la fecha de negociación.

## **2.7 Políticas de crédito**

Las políticas de crédito son las directrices que fija la empresa orientadas a controlar los aspectos de los créditos por transacciones comerciales basadas en la confianza que se les otorga a los clientes en fechas determinadas.

### **2.7.1 Objetivos de las políticas de crédito**

- a) Verificar las operaciones de créditos que maneja la empresa para que obtener una alta rentabilidad.
- b) Verificar los créditos para controlar la recuperación de las cuentas por cobrar que se garantice la recuperación en fechas establecidas.

### **2.7.2 Actividades del proceso en el otorgamiento de créditos**

- a) Documentos originales de soporte del cliente que será responsabilidad del área de cobros.
- b) El interesado llena un formulario de solicitud de clientes y adjunta los documentos requisito que la empresa exige.
- c) El vendedor que tiene a su cargo los clientes, entrega al departamento de cobros la solicitud llena.
- d) Los clientes elegidos por la empresa se les otorga un límite de crédito aprobado por la gerencia de ventas y el visto bueno de la gerencia administrativa.
- e) El departamento de cobros solicita que se investigue el récord crediticio del solicitante.

- f) El departamento de cobros se responsabiliza en supervisar que los cobros sean requeridos oportunamente, y que los clientes cancelen en el tiempo del vencimiento de que aparece en la factura.

### **2.7.3 Políticas relacionadas de crédito**

Los créditos autorizados son otorgados bajo ciertas condiciones:

- a) Plazo de crédito a 30, 60 y 90 días autorizados.
- b) Por medio de un análisis se le asigna una cantidad límite de crédito.
- c) Los créditos son aprobados por la gerencia de ventas con el visto bueno de la gerencia administrativa.
- d) Los plazos modificados de crédito son procesados por jefe de cobros.
- e) Por incumplimiento de las políticas se recurre a bloquear o cancelar el crédito al cliente.
- f) Los cambios por los registros de clientes se deben solicitar por escrito la actualización de la documentación y que se justifique porque se harán los cambios.

### **2.8 Cuentas Incobrables**

El otorgamiento de un crédito conlleva costos y beneficios. Un costo es las cuentas incobrables, o cuentas por cobrar que algunos clientes crediticios nunca pagarán. Los contadores por lo común se refieren a este costo principal como gasto por deudas incobrables.

Otro costo es el que surge de la administración y la cobranza. El beneficio es el aumento de ventas y utilidades que de otra manera se perdería si no se



otorgara el crédito. Es decir, muchos clientes potenciales no comprarían si no estuviera disponible el crédito.

“Las deudas incobrables, siempre que se originen en operaciones del giro habitual del negocio y que se justifique tal calificación. Este extremo se prueba mediante la presentación de los requerimientos fehacientes de cobro hechos, o en su caso, de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente; todo ello antes de que opere la prescripción de la deuda o que la misma sea calificada de incobrable. En caso de que se recupere total o parcialmente una cuenta incobrable que hubiere sido deducida de la renta bruta, su importe debe incluirse como ingreso gravable en el período de imposición en que ocurra la recuperación.

Los contribuyentes que no apliquen el sistema de deducción directa de las cuentas incobrables, antes indicado, podrán optar por deducir la provisión para la formación de una reserva de valuación, para imputar las cuentas incobrables que se registren en el período impositivo correspondiente. Dicha reserva no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar, al cierre de cada uno de los períodos anuales de imposición y siempre que dichos saldos se originen del giro habitual del negocio”. (6:17)

### **2.8.1 Características de las cuentas dudosas e incobrables**

Existe un cierto número de indicaciones de que una cuenta puede ser dudosa o incobrable. Entre estas se encuentran las siguientes:

- a) Las condiciones de crédito se han ignorado continuamente.
- b) Una partida antigua se ha pagado únicamente en parte, mientras que las más recientes se han pagado íntegramente.

- c) Se ha detenido la concesión de crédito y no se han efectuado cobros recientemente.
- d) Un cliente que solía pagar en efectivo lo hace ahora por medio de letras.
- e) Una cuenta antigua ha sido asignada a un agente de cobro.
- f) Existen cantidades vencidas correspondientes a exempleados.
- g) Un cliente ha muerto, desaparecido, fracasado en su negocio, ha sido eximido de una quiebra o se ha declarado en ella.

## **2.9 Estimación para cuentas incobrables**

Esta se describe como una cuenta reguladora del activo. Esta estimación reduce el monto de las cuentas por cobrar a un valor realizable. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta incobrable aumenta a medida que se flexibilizan las políticas de crédito y se reduce cuando éstas se vuelven más estrictas y aplicables. Como resultado de las incertidumbres inherentes al mundo de los negocios, muchas partidas de los estados financieros no pueden ser medidas con precisión, sino sólo estimadas. El proceso de estimación implica la utilización de juicios basados en la información fiable disponible más reciente como las cuentas por cobrar de dudosa recuperación, la obsolescencia de los inventarios.

## **CAPÍTULO III**

### **AUDITORÍA OPERACIONAL**

#### **3.1 Definición de auditoría**

“Es la actividad por la cual es hacer posible que el auditor formule una opinión (fiabilidad en términos positivos) sobre si han sido preparado los estados financieros en todos los aspectos significativos de acuerdo con un conjunto, perfectamente identificado de principios de información financiera”. (1:13)

Auditoría es el ejercicio que conjuga las actividades de investigación, revisión y verificación hacia los controles de una entidad o sobre el sistema de información de una entidad económica, para luego emitir una opinión profesional que permitan una adecuada toma de decisiones y brindar recomendaciones que mejoren los procesos a cumplir.

#### **3.2 Clasificación de Auditoría**

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

a) **Auditoría externa:** “Es la revisión independiente que realiza un profesional de la auditoría, con total libertad de criterio y sin ninguna influencia, con el propósito de evaluar el desempeño de las actividades, operaciones y funciones que se realizan en la empresa que lo contrata, así como de la razonabilidad en la emisión de sus resultados financieros”. (17:13)

b) **Auditoría interna:** “La auditoría Interna es una actividad independiente

y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos al aportar un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”. (14:17)

### 3.2.2 Por el objeto que persiguen

- a) **Auditoría financiera:** Su objetivo primordial el examen, revisión y emitir opinión sobre los estados financieros. Sus resultados y opinión se presentan en un informe.
- c) **Auditoría fiscal:** Verificación de la normatividad tributaria, en este caso lo indicado por las leyes tributaria vigentes.
- d) **Auditoría forense:** “La auditoría forense es una técnica que tiene por objeto participar en la investigación de fraudes, en actos consciente y voluntarios en los cuales se eluden las normas legales”. (18:1)
- e) **Auditoría integral:** “La auditoría integral es la evaluación multidisciplinaria, independiente y con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de la relación con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o el mejor aprovechamiento de sus recursos”. (20:1)
- f) **Auditoría operacional:** Es la que evalúa todas las operaciones en forma analítica, objetiva y sistemática para determinar si se cumplen con los procedimientos de forma eficaz y eficiente.

- g) **Auditoría administrativa:** Se evalúa la administración de la empresa, su proceso, cumplimiento y promoción.
- h) **Auditoría informática:** Informa sobre la organización, funcionalidad e idoneidad del proceso de sistematización de operaciones con que cuenta una empresa.
- i) **Auditoría gubernamental:** “Es la revisión y examen que llevan a cabo las entidades fiscalizadoras superiores a las operaciones de diferente naturaleza, que realizan las dependencias y entidades del gobierno central, estatal y municipal en el cumplimiento de sus atribuciones legales”. (19:1)

### **3.3 Economía, Eficiencia y Eficacia**

“Los principios de economía, eficiencia y eficacia pueden definirse de la siguiente manera: Economía significa minimizar los costos de los recursos. Los recursos utilizados deben estar disponibles a su debido tiempo, en cantidades y calidad apropiadas y al mejor precio.

La eficiencia significa obtener el máximo de los recursos disponibles. Se refiere a la relación entre recursos utilizados y productos entregados, en termino de cantidad, calidad y oportunidad, eficacia se refiere a cumplir los objetivos planteados y lograr los resultados previstos.” (11:3)

### **3.4 Auditoría operacional**

Una auditoría operacional está compuesta por trabajos de examen administrativo, ya que su propósito principal es promover la eficiencia y

eficacia de las entidades en un concepto general una auditoría operacional busca evaluar y controlar los recursos materiales y financieros de una empresa.

El valor sobre este trabajo fue reconocido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos con el propósito de que la auditoría operacional fuera realizada por un contador público independiente para unificar criterios sobre la situación de cada entidad.

#### **3.4.1 Naturaleza de la auditoría operacional**

Según la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto de Mexicano de Contadores Públicos “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”. (15:9)

La auditoría operacional por su naturaleza implica diagnosticar sobre las operaciones o actividades se examinan o evalúan a manera que se alcancen las metas propuestas (eficacia) con el nivel de costo que se maneja y con qué grado de eficiencia la realizaran, permitiendo determinar las causas de los hallazgos que estén afectando a la empresa.

#### **3.4.2 Definición de auditoría operacional**

Según el boletín No. 1 de Auditoría Operacional “Esquema básico de la auditoría operacional” la define como: “Es el servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de

hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.”  
(15:9)

La auditoría operacional mide la eficacia, la eficiencia y la economía de las operaciones. El auditor operacional revisa los controles operativos y los sistemas sobre la totalidad de las áreas revisadas que pueden ser las compras, la recepción y envío de mercadería, los canales de distribución, la cartera de clientes, el control y administración de los salarios, el control de los gastos operativos.

De lo mencionado el objetivo principal de la investigación, es efectuar un estudio sobre los aspectos administrativos del departamento de cobros de una empresa de distribuidora farmacéutica y poder realizar las recomendaciones pertinentes para una mejor eficiencia en la operación.

### 3.4.3 Diferencias con otras auditorías

**Tabla I**  
**Diferencias con otras auditorías**

DEFINICIÓN	OBJETIVO	ALCANCE
<b>Auditoría Operacional</b>  Es el servicio que presta el contador público cuando examina procesos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.	Evaluar cualquier oportunidad de mejora para una eficiente operatividad, dentro de las entidades, con el fin de proponer las bases para solucionarlos y poder simplificar el trabajo e informar sobre su cumplimiento.	Comprende a toda entidad la información o procesos necesarios en un periodo determinado, al utilizar esta herramienta de forma correcta a fin de evaluar su eficiencia en las operaciones para una mejor productividad.

<p><b>Auditoría Financiera</b></p> <p>Es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional que no tiene vínculos laborales con la entidad, utilizando técnicas establecidas con el objeto de emitir una opinión Independiente sobre la situación financiera de la entidad.</p>	<p>Revisar los estados financieros por parte de un contador público distinto del que preparó la información contable y del usuario, con la finalidad de establecer su razonabilidad, dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad que la información posee.</p>	<p>La auditoría financiera estipula su alcance para un año calendario para la evaluación de los estados financieros si presentan su situación financiera razonablemente.</p>
<p><b>Auditoría Interna:</b></p> <p>Es un trabajo independiente y objetivo de aseguramiento y consulta, concebido para agregar valor y mejorar las operaciones de una entidad.</p>	<p>Verificar la confiabilidad de razonabilidad de la información contable, así como identificar puntos de mejora y corregir debilidades de los procesos de gestión</p>	<p>Abarca el examen y la evaluación de la adecuación del sistema de control interno de las empresas y el cumplimiento de las responsabilidades asignadas por las mismas.</p>

Fuente: Realización propia con información obtenida en la investigación.

### 3.5 Objetivos de auditoría operacional

Se enfoca principalmente a la evaluación de aquellas oportunidades de mejora que existen dentro de la entidad auditada, con el fin de proporcionar bases para solucionarlos. Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos dice que el objetivo de la auditoría operacional "Se cumple al presentar



recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a que se practique”. (15:10)

“La Auditoría Operacional persigue: detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia; presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de la óptima productividad”. (15:10)

La auditoría operacional determina el grado de cumplimiento en el logro de los objetivos establecido, la eficiencia y el uso de los recursos de la empresa.

La auditoría operacional entre sus objetivos contiene:

- **Crítica:** El auditor quien esté realizando la auditoría no debe de aceptar lo que se le presenta a la primera vez, debe buscar todo tipo de evidencias para que juicio sobre la auditoría realizada.
- **Sistemático** Se debe elaborar un plan para lograr los objetivos establecidos.
- **Imparcial:** No debe de dejar de ser un objetivo e independiente.

### 3.5.1 Objetivos específicos

- a) Determinar la mejora de sus operaciones.
- b) Evaluar el control interno para verificar la confiabilidad de la administración y de los recursos utilizados materiales y financieros.
- c) Establecer si la empresa adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera efectiva.

- d) Analizar si la administración cumple con sus objetivos en función de metas y lo que quiere alcanzar la organización.

### **3.6 Características de la auditoría operacional**

- a) No debe de entorpecer las operaciones normales de la empresa.
- b) Ayuda a reforzar los objetivos y políticas de la organización.
- c) La auditoría debe de tener un enfoque constructivo.
- d) Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las operaciones de la organización.
- e) Su método de investigación es la observación y el análisis.
- f) Pretende incrementar la eficiencia y eficacia de las operaciones.

### **3.7 Alcance de la auditoría operacional**

La auditoría operacional, propone a todo tipo de entidades la información necesaria al utilizar esta herramienta en forma correcta con sus necesidades y capacidad instalada, a fin de evaluar su comportamiento y derivar las medidas requeridas para mejorar su productividad.

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

Según la Comisión de Auditoría Operacional menciona que "algunos autores afirman que la auditoría operacional no debe presentar recomendaciones, que sólo debe conjuntar hechos, ayudar a la administración a evaluar desempeños y determinar qué tipos de investigaciones adicionales deben hacerse para

lograr avances. El diseño de las recomendaciones es, en opinión de tales autores, responsabilidad de los encargados de áreas o especialistas en las actividades sometidas a evaluación.” (15:11)

### **3.8 Metodología de la auditoría operacional**

Es la identificación de un marco de referencia para la ejecución y práctica sistemática de la auditoría operacional. Tiene como objetivo asegurar la cobertura de todas las fases que comprende el ejercicio de una auditoría.

Según el boletín No. 2 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos “que se simplifica en 4 pasos fundamentales: familiarización, investigación y análisis, diagnóstico e informe, tiene un carácter genérico y deberá adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión”. (15:26)

#### **3.8.1 Familiarización**

“El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisara dentro de la empresa que se está auditando”. (15:28)

- a) Los problemas inherentes en que se desarrolla la empresa
- b) Los antecedentes respecto a las deficiencias detectadas a través de auditores internos o externos.

En esta fase del proceso, será necesario conocer la estructura de organización a continuación, se describen algunos lineamientos que permiten al auditor enfocar sus esfuerzos para familiarizarse con la empresa.

- a) Estudio ambiental: se logra recopilar información que servirá de guía y permitirá diagnosticar áreas críticas.
- b) Estudio de la gestión administrativa: el auditor deberá estudiar los manuales de operación para conocer de forma general sus características y posibles deficiencias.

### **3.8.2 Investigación y análisis**

“El objetivo de esta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión.

El tipo de investigaciones o estudios que se desarrollen para lograr obtener la información puede revestir una gama muy amplia de posibilidades tales como: entrevistas formales, revisión de expedientes, revisión de documentación, observaciones directas, investigación en las cámaras y asociaciones a las que pertenezca la empresa, actualización de estadísticas, seguimiento y comparación de hallazgos”. (15:29)

En esta fase el auditor examina toda la información recopilada en la etapa anterior, con la finalidad de determinar y analizar los objetivos, políticas y normas de la entidad. Sin embargo, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos manifiesta y recomienda que dentro de la fase de investigación y análisis deben tomarse en cuenta las siguientes técnicas:

- a) Entrevistas: las entrevistas formales son las técnicas más utilizadas en la auditoría operacional, a través de ellas se obtiene la información respecto a la operación. Se recoge la información formulando preguntas a los empleados relacionados con la operación, el auditor

tiene que plantear cuidadosamente sus preguntas y respaldar sus respuestas. Para hacer las entrevistas se debe tomar en cuenta lo siguiente: el auditor debe planear las entrevistas para obtener la información sobre la ejecución de las políticas y procedimientos. Realizar cuestionarios y seleccionar técnicas de encuestas de forma apropiada al tipo de evidencia que se quiere recopilar con el personal ejecutivo que realiza las actividades del proceso.

- b) Evaluación de la gestión administrativa: se evalúa la efectiva planificación de la organización y el sistema organizado de información, evaluar la gestión administrativa como parte de la auditoría operacional implica necesariamente, examinar la existencia y funcionamiento de estos elementos, para anticipar problemas y programar las actividades a realizar. Se evalúa la eficiencia en las operaciones y la adhesión a las políticas administrativas, los controles establecidos acerca de toda la información que circula en la entidad, con la información que el auditor posee puede jerarquizar las áreas críticas para profundizar el examen.

### **3.8.3 Diagnóstico**

“Al estudiar y evaluar la infraestructura administrativa se incluirán los hallazgos, describiendo cada uno de ellos reportando aquellos que sean indicios de fallas de eficiencia. Con base a los hallazgos, se realizará un resumen de los mismos; para ellos se utilizarán los métodos que describen a continuación y que son de mucha utilidad.” (15:31)

- a) Fase de elaboración: se verifican si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa. Se elaborará la estrategia administrativa, considera el costo-beneficio del modelo diseñado.

- b) Verificación de hallazgos: se verifica la identificación la precisión de los hechos y las interpretaciones para elaborar el diagnóstico definitivo.
- c) Informe: “es el producto terminado del trabajo realizado, su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, en su caso, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado”. (15:33)

#### **3.8.4 Informe**

El informe sobre auditoría operacional es la resolución final del trabajo de auditoría realizado, siendo lo único que se presenta a los altos funcionarios de la empresa a la cual se realiza el trabajo de auditoría. El informe plasma los hallazgos derivados del trabajo, relacionado con la eficiencia operacional y el efecto documentando las consecuencias de los problemas detectados.

- a) **Alcance y limitaciones del trabajo:** Es importante señalar cual fue el ámbito sometido a la evaluación y la muestra analizada, para que el receptor conozca el marco de referencia utilizado para los juicios que se formulan.
- b) **Diagnóstico:** Dejar establecidos los hechos y circunstancias que caracterizan la situación en estudio y sus aspectos positivos y negativos, latentes y evidentes.
- c) **Sugerencia y recomendaciones:** Son las medidas que, a juicio del grupo de trabajo, permitirán a la organización lograr más eficaz, eficiente y económicamente sus objetivos, sugiriendo.

### **3.9 Boletines de auditoría operacional**

La Comisión de Auditoría Operacional persigue definir el concepto, objetivo, alcance y aplicación de la auditoría operacional explicando la funcionalidad de los boletines para determinar los problemas en la operación de la empresa, que permita proporcionar soluciones para evitar obstáculos en la eficiencia.

Hasta la fecha la única referencia de la auditoría operacional se compone de varios boletines apoyando a distintas áreas en sus procesos los cuales son los siguientes:

1. Esquema básico de la auditoría operacional.
2. Metodología de la auditoría operacional.
3. Auditoría operacional de compras.
4. Auditoría operacional de ventas.
5. Auditoría operacional de cobranzas.
6. Auditoría operacional de la administración de Recursos Humanos.
7. Auditoría operacional de centros de proceso electrónico de datos.
8. Auditoría operacional de otorgamiento de crédito.
9. Auditoría operacional de la administración de inventarios.
10. Auditoría operacional de los sistemas administrativos de información.

**CAPÍTULO IV**  
**AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE COBROS DE**  
**UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA**  
**(CASO PRÁCTICO)**

**4.1 Antecedentes**

La Empresa Distribuidora Farmacéutica La Esperanza, S.A. es una empresa dedicada al servicio hospitalario, nace en 1992 con el propósito de cubrir el mercado hospitalario en el área pública y privada satisfaciendo las necesidades de sus clientes con productos de calidad. Ha alcanzado el objetivo principal por una fuerza de ventas de reconocida experiencia en el mercado hospitalario por medio de la cual se asesora y apoya a los hospitales, doctores y farmacias.

La administración decide contratar los servicios de una firma de auditoría con experiencia en la realización de una auditoría operacional, del departamento de cobros durante el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2017 de acuerdo con la metodología indicada en la auditoría operacional, la cual se espera un informe que establezca la principales deficiencias encontradas y sus recomendaciones respectivas, con el propósito de para fortalecer la eficiencia y eficacia en los procedimientos del departamento de cobros para mejorar la recuperación de las cuentas por cobrar.

El departamento de cobros es uno de los principales para la empresa está ligado a las ventas de los productos de la distribuidora, por lo cual es importante manejar el cumplimiento de sus políticas y procedimientos para detectar deficiencias que las afecten. Para mejorar la gestión de transacciones



de cobros, se aplicarán según el boletín No. 2 la metodología de la auditoría operacional los cuatro pasos fundamentales que son: la familiarización, investigación y análisis, diagnóstico e informe. Para estas fases se desarrollarán sus respectivos papeles de trabajo y cédulas de soporte que correspondan a los hallazgos detectados en la auditoría que se realizó con el fin de emitir un informe.

#### **4.1.1 Estructura organizacional**

La estructura organizacional es el sistema jerárquico que se desarrolla con los miembros de una empresa para trabajar y lograr los objetivos hacia donde quieren llegar, bajo sus principios de buen desempeño y funcionamiento. La Distribuidora Farmacéutica se estructura de la siguiente manera:

- Asamblea General de Accionistas
- Consejo de Administración
- Gerente General
- Gerente Financiero
- Gerente de Ventas
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Mercadeo
- Asesoría Legal
- Jefe de Contabilidad
- Cobranza
- Tesorería
- Control de Calidad
- Área de Bodega

Debido a ciertas debilidades manifestadas dentro del departamento de cobros el Gerente General de la empresa contrató los servicios profesionales de la firma Marroquín y Asociados, para que realice una Auditoría Operacional en el departamento de cobros de la empresa, con el objeto de: evaluar las acciones para lograr la economía en que son utilizados los recursos en el departamento de cobros.

# **Distribuidora Farmacéutica La Esperanza, S.A.**

## **4.2 Solicitud de servicios profesionales**

Guatemala, 24 de marzo del 2018.

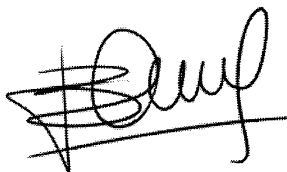
Señores  
Marroquín & Asociados  
Servicios de Auditoría Operacional  
Guatemala.

Estimados Señores:

Por medio de la presente reciban un cordial saludo de nuestra empresa hemos obtenido información sobre la reputación de su firma, por lo que no dirigimos a ustedes para solicitar su asesoría y trabajo profesional para realizar una Auditoría Operacional específicamente al Departamento de Cobros.

Por tal motivo, agradeceríamos que nos presenten una propuesta de servicios profesionales para determinar las condiciones de trabajo y el valor de los honorarios de este

Atentamente,



Lic. Omar Pira  
Gerente General

**4.3 Propuesta de servicios profesionales**

**Empresa Distribuidora Farmacéutica La Esperanza, S.A.**

Propuesta de Servicios Profesionales

28 de marzo de 2018

Lic. Omar Pira

Gerente General

Empresa Distribuidora Farmacéutica La Esperanza, S.A.

Presente

Estimado Licenciado:

Hemos elaborado nuestra propuesta de los servicios que como firma podemos proporcionarles y, además para comunicarles nuestro firme deseo de proporcionarles servicios de calidad y con valor agregado.

Existe un fuerte compromiso por parte de cada miembro de nuestro equipo para proveer a Empresa Distribuidora Farmacéutica La Esperanza, S.A. de los servicios que ustedes esperan y desean. Nuestros profesionales están reconocidos dentro de la comunidad guatemalteca por su demostrada experiencia, en cada uno de los campos de su especialización.

Por otra parte, comprendemos que los servicios profesionales de todo tipo son un costo importante para la empresa, en tal sentido, deseamos reiterarle nuestro interés de ayudarles a alcanzar sus objetivos de rentabilidad y crecimiento. Una de las formas de hacerlo es proporcionarles un servicio efectivo a un costo razonable.

Una vez más, permítanos expresarle nuestro sincero agradecimiento por la oportunidad que nos brinda para presentarles nuestra propuesta de servicios. Estamos a su completa disposición de proveerle cualquier información adicional que estime conveniente.

Atentamente,



Licenciado Fabian Marroquín  
CPA Colegiado No. 12789  
Socio Director Ejecutivo

Marroquín & Asociados

### **PROCESO DE PLANIFICACIÓN:**

Se elaborará la planificación del trabajo a ejecutar, detallando la forma en la que será realizado el trabajo de auditoría, así como la información que oportunamente será necesaria para la ejecución del trabajo. El enfoque será evaluar los procesos que hasta ahora realizan, así establecer e indicar recomendaciones de acuerdo a las necesidades de su empresa y las operaciones necesarias para su funcionamiento.

### **PLAN DE AUDITORÍA:**

Conforme al conocimiento que documentemos de sus operaciones, realizaremos nuestro plan de auditoría operacional, tomando en cuenta los componentes más importantes.

Después que el proceso de planificación ha sido apropiadamente completado iniciaremos el proceso de la revisión de los procedimientos contables que realiza la empresa.

### **ENFOQUE DE LA REVISIÓN:**

El personal que asignaremos a la auditoría operacional de la empresa será el más capacitado y el que ha acumulado la mayor experiencia con éxito en la aplicación de esta nueva estrategia y metodología.

### **ENTENDIMIENTO DEL TRABAJO A SER DESARROLLADO:**

#### **a) Objetivo de la auditoría a realizar:**

- Contribuir el mejoramiento de la gestión efectiva de la empresa por medio de un examen detallado de los aspectos relacionados al departamento de nóminas.
- Identificar operaciones ineficientes detalladas como hallazgos de auditoría que afecta negativamente a las operaciones de la empresa.

#### **b) Plan de Visitas:**

Hemos programado efectuar visitas con carácter semanal, y tentativamente se han asignado las siguientes fechas:

- 1era. Visita 1er. semana de abril de 2018
- 2da. Visita 2da. semana de abril de 2018
- 3era. Visita 3era. semana de abril de 2018

**c) Alcance del Trabajo:**

Estamos convencidos que las auditorías operacionales no son todas iguales. Aun cuando utilizamos técnicas de auditoría asistidas por computadoras, muestreo estadístico y nuestra capacidad instalada de especialistas en evaluación de sistemas de computación, nuestro enfoque se basa principalmente en diagnosticar y formular recomendaciones profesionales para mejorar la eficacia, la economía y la eficiencia de las operaciones

Como parte del proceso de auditoría operacional pediremos de la administración confirmación escrita referente a las representaciones hechas a nosotros en conexión con la auditoría. Esperamos una cooperación total con su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación y otra información requerida en relación con nuestra auditoría.

**INFORMES**

Nuestra obligación incluye la aplicación de una Auditoría Operacional en el departamento de cobros, presentación de reportes sobre el progreso del examen, preparación del diagnóstico, el cual incluye observaciones, es decir, las posibles deficiencias detectadas durante el trabajo de auditoría efectuado. Como resultado final de nuestros servicios profesionales se presentará el Informe de Auditoría Operacional del departamento de cobros el cual contendrá las deficiencias observadas y las recomendaciones para mejorar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

**HONORARIOS PROFESIONALES**

En lo que respecta a nuestros honorarios profesionales, los mismos se estiman de acuerdo a la inversión de tiempo y recursos a utilizar, por lo que los mismos

# MARROQUIN Y ASOCIADOS

ascienden a Q 60,000.00 los cuales deberán ser cancelados de la siguiente forma:

- 60% al inicio del trabajo de campo.
- 40% contra entrega de informes finales.

Les solicitamos nos sea extendida y debidamente firmada una carta para indicar que conocen y aceptan los acuerdos relativos a nuestra auditoría operacional al departamento de cobros.



Licenciado Fabian Marroquín  
CPA Colegiado No. 12789  
Socio Director Ejecutivo  
Marroquín & Asociado



# Distribuidora Farmacéutica La Esperanza, S.A.

## 4.4 Aceptación de servicios profesionales

Guatemala, 28 de marzo del 2018.

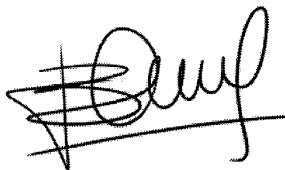
Señores  
Marroquín & Asociados  
Servicios de Auditoría Operacional  
Guatemala.

Estimados Señores:

Por este medio de la presente hacemos de su conocimiento que el Consejo de Administración de la Empresa Distribuidora Farmacéutica La Esperanza, S.A. se discutieron las condiciones de las bases descritas en su carta propuesta de servicios profesionales, con referencia a la auditoría operacional al departamento de cobros, por lo que no tenemos ningún inconveniente con los mismos y por este medio indicamos la aceptación del trabajo de auditoría que nos ofrecen.

Por lo que esperamos de ustedes un excelente trabajo, sin otro particular quedamos de ustedes.

Atentamente,



Lic. Omar Pira  
Gerente General

#### 4.5 Índice de papeles de trabajo

AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE COBROS	PT	IP 1/2	Fecha
		Hecho por:	EQQ
LA ESPERANZA, S.A.	Revisado por:	FMH	31/03/2018
		Ref.	Página
Cédula de Marcas de Auditoría		<b>MA</b>	<b>53</b>
Cédula de formas de diagramas de flujo		<b>DA</b>	<b>54</b>
Planificación		<b>PA</b>	<b>55</b>
<b>Programa General de auditoría operacional de cobros</b>		<b>A</b>	<b>58</b>
<b>Familiarización (Fase I)</b>			
Recopilación de información general		<b>B1</b>	<b>62</b>
Entrevistas realizadas a personal		<b>B2</b>	<b>68</b>
<b>Investigación y análisis (Fase II)</b>			
<b>Evalué el proceso que utiliza la empresa para autorizar un crédito nuevo.</b>			
Conocimiento de las políticas del departamento de cobros		<b>C1</b>	<b>77</b>
Cuestionarios de control interno para la autorización de un crédito nuevo.		<b>C2</b>	<b>79</b>
Narrativa procedimiento para autorización de un crédito nuevo.		<b>C2-1</b>	<b>81</b>
Flujograma del procedimiento para autorizar un nuevo crédito.		<b>C2-2</b>	<b>84</b>
Evaluación del cumplimiento del procedimiento para autorizar un nuevo crédito.		<b>C2-3</b>	<b>86</b>
Evaluación del análisis del riesgo crediticio realizado por el departamento de cobros, en base a los estados financieros del cliente.		<b>C2-4</b>	<b>88</b>
<b>Evalúe el proceso que utiliza la empresa para facturación</b>			
Cuestionario de control interno proceso de facturación.		<b>C3</b>	<b>89</b>
Narrativa procedimiento de facturación.		<b>C3-1</b>	<b>90</b>
Flujograma procedimiento actual de facturación.		<b>C3-2</b>	<b>93</b>
Evaluación cumplimiento procedimiento de facturación		<b>C3-3</b>	<b>95</b>

AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE COBROS	PT	IP 2/2	Fecha
	Hecho por:	EQQ	28/03/2018
LA ESPERANZA, S.A.	Revisado por:	FMH	31/03/2018
		Ref.	Página
Evaluación integridad de información entre facturación y cuenta por cobrar.	<b>C3-4</b>	<b>96</b>	
<b>Evalúe el proceso que utiliza la empresa para recuperar las cuentas por cobrar.</b>			
Cuestionario de control interno para cobros	<b>C4</b>	<b>97</b>	
Narrativa procedimiento de cobros.	<b>C4-1</b>	<b>99</b>	
Flujograma procedimiento actual de cobros	<b>C4-2</b>	<b>101</b>	
Evaluación cumplimiento aplicación de cobros	<b>C4-3</b>	<b>103</b>	
Realice un análisis de la cartera de clientes de la empresa a través del desarrollo de los siguientes procedimientos de auditoría.	<b>C5</b>	<b>105</b>	
Revisión y análisis de la antigüedad de saldos de la cartera de clientes.	<b>C6</b>	<b>106</b>	
<b>Diagnóstico</b>			
Informe del contador público y auditor independiente	<b>I</b>	<b>108</b>	

#### 4.6 Cédula de marcas de auditoría

PT	DA	Fecha
Hecho por:	EQQ	01/04/2018
Revisado por:	FMH	01/04/2018

**La Esperanza, S.A.**

**Auditoría Operacional al Departamento de Cobros**

**Cédula de marcas**


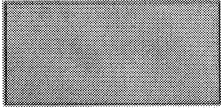
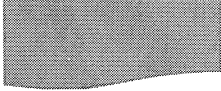
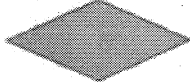
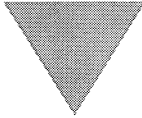
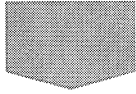
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

<b>CPC</b>	Cédula Proporcionada por el Cliente
<b>CFO</b>	Copia Fiel Original
<b>Λ</b>	Suma verificada vertical
<b>&gt;/Λ</b>	Suma verificada vertical y horizontalmente
<b>~</b>	Cifra Verificada contra Diario Mayor General
<b>⊢</b>	Información extraída del expediente del cliente
<b>✕</b>	Documentación para soportar cobro de facturas
<b>√</b>	Verificado Contra Factura física del cliente, observando el cumplimiento de los requisitos fiscales correspondientes.
<b>Δ</b>	Cliente sin liquidez
<b>ë</b>	Saldo de cuenta por cobrar considerado incobrable.
<b>⋈</b>	Saldo en cobro judicial
<b>#</b>	Expediente no cumple los requisitos establecidos en procedimientos
<b>-✕</b>	Cheque Voucher sin documentación de respaldo que autoriza el registro contable.
<b>Q</b>	Operaciones verificadas contra ciclo de transacción.
<b>#</b>	Verificado de registro contable y de cartera contra documento físico.
<b>➤</b>	Saldos de clientes por casos especiales.

#### 4.7 Cédula de formas de diagramas de flujo

PT	DA	Fecha
Hecho por:	EQQ	01/04/2018
Revisado por:	FMH	01/04/2018

#### FORMAS DIAGRAMAS DE FLUJO

<p><b>Inicio y finalización de flujo:</b> Establece el inicio y la terminación de un proceso.</p>	
<p><b>Proceso:</b> Representa cualquier tipo de operación o acción.</p>	
<p><b>Documento:</b> Representa cualquier documento que entra y se utiliza y sale del procedimiento.</p>	
<p><b>Decisión:</b> Permite analizar una situación, con base en los valores, verdadero y falso.</p>	
<p><b>Archivo:</b> Representa un archivo común de la oficina.</p>	
<p><b>Conector de página:</b> Representa una conexión con una hoja distinta donde continua el diagrama de flujo.</p>	

Fuente: Realización propia con información obtenida en la investigación.

## **4.8 Planificación**

### **La Esperanza, S.A. Auditoría Operacional al Departamento de Cobros Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

#### **I. Objetivos de la Auditoría:**

La auditoría operacional por realizar en el departamento de cobros con base a la metodología propuesta para lograr los siguientes objetivos:

- a) Evaluar las operaciones que integra esta operación, que el departamento de cobros de la Empresa Distribuidora Farmacéutica La Esperanza, S.A., utiliza para cumplir el alcance de objetivos y fomentando el trabajo de equipo.
- b) Analizar los procesos en cuanto a su diseño para lograr la eficiencia en cuanto al apoyo de políticas y directrices.
- c) Comprobar que los procedimientos del área se cumplan para mantener una cartera de clientes sana, que permita contar con flujos en tiempo para poder cumplir con las obligaciones de la empresa.

#### **ALCANCE DE AUDITORÍA**

El alcance de la auditoría operativa a efectuar está definido de tal manera que incluya la evaluación de los procesos administrativos relacionados al área de cobros el cual se detalla a continuación:

#### **II. Actividades**

- a) Solicitar información general del departamento de cobros.
- b) Solicitar de información para conocer la estructura organizacional.

- c) Realizar entrevistas a las personas encargadas del proceso de cobros.
- d) Efectuar cuestionarios de control interno a nivel ejecutivo para obtener información sobre políticas y procedimientos.
- e) Evaluar la gestión administrativa para establecer las líneas de mando, autorización y responsabilidad de cada área.
- f) Realizar pruebas de cumplimiento para comparar las políticas y procedimientos con los ejecutado.
- g) Realizar informe de hallazgos encontrados dentro de la auditoría para presentarlo a discusión con el personal involucrado.

### **III. Generalidades y operaciones**

Es una empresa dedicada a la importación de productos medicinales para el servicio hospitalario, nace en 1992 con el propósito de cubrir el mercado hospitalario en el área pública y privada satisfaciendo las necesidades de sus clientes con productos de calidad.

### **IV. Determinación de la muestra**

La muestra se determinará usando los criterios de revisar todas las funciones de los puestos de trabajo del departamento de cobros y cómo funcionan eficientemente al coordinarse con los puestos de trabajo. Observar el 100% de los procesos que se ejecutan en el departamento de cobros y entrevistar al jefe de cobros y asistentes de cobros para extraer una muestra de 8 colaboradores representativos de 80 empleados de toda la compañía el cual representa un 10%, el tamaño de la muestra no es tan significativa debido a que el área a evaluar son operaciones.

### **VI. Información básica por considerar**

- Organigrama del departamento de cobros.

- Políticas y normativas relacionadas al departamento de cobros.

### VII. Técnicas de auditoría

- Observación
- Indagación
- Inspección física de la documentación
- Análisis
- Flujogramación
- Entrevistas

### VIII. Objetivos de la revisión

Los honorarios serán como se expuso en la propuesta de servicio el cual se cancelará en dos partes iguales una al inicio del trabajo y la segunda al finalizar entregando el informe previamente a ser discutido con la junta directiva.

### IX. Personal Asignado

Lic. Omar Pira	Socio Firmante
Lic. Freddy Marroquin	Jefe de Auditoría
Erick Quezada	Encargado de Auditoría

### X. Tiempo utilizado por personal

Categoría	Siglas	Nombre	Años de Experiencia	Costo HH	Total HH	TOTAL Q.
Socio Firmante	OP	Omar Pira	20 años	1000	30	30,000.00
Jefe de la auditoría	EQQ	Erick Quezada	8 años	200	80	16,000.00
Encargado de Auditoría	EQQ	Erick Quezada	8 años	150	80	15,000.00
<b>Total, a pagar</b>						<b>60,000.00</b>



## **X. Resultado final**

El resultado final de la auditoría operacional será documentado en un informe en donde se presentará los hallazgos sobre la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones del departamento de cobros, que previo a su emisión final se discutirá con funcionarios encargados del departamento de cobros y Gerencia General de la empresa para comunicar las deficiencias encontradas durante el trabajo de auditoría.

#### 4.9 Programa general de la auditoría operacional de cobros

PT	PA 1/4	Fecha
Hecho por:	EQQ	01/04/2018
Revisado por:	FMH	01/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Programa de auditoría operacional**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

#### Objetivo

Definir procedimientos de auditoría operacional para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos, estructuras organizacionales, ejecutivos y personal del departamento de nóminas.

Procedimiento	Ref. PT	Hecho por:	Revisado por:
<b>a) Familiarización</b>  <b>1. Estudio Ambiental</b>  Solicite información para establecer y valorar los cobros y créditos, estructura organizacional, políticas y manuales de procedimientos relativos al área verifique y recabe información, reglamentación y leyes aplicables, así como en la medida de lo posible solicite información sobre la competencia.  <b>Estudio de la Gestión Administrativa</b> Obtenga información sobre los órganos de planeación, organización, dirección y control de la empresa objeto de estudio.	<b>B</b>	<b>EQQ</b>	<b>FM</b>

PT	PA 2/4	Fecha
Hecho por:	EQQ	01/04/2018
Revisado por:	FMH	01/04/2018

Procedimiento	Ref. PT	Hecho por:	Revisado por:
<p><b>Visitas y Entrevistas</b></p> <p>Observe cada proceso relacionado con el proceso de cobros, así como entrevistar informalmente a los involucrados</p>			
<p><b>2. Visitas y Entrevistas</b></p> <p>Observe cada proceso relacionado con el proceso de cobros, así como entrevistar informalmente a los involucrados.</p> <p>a. Organigrama de la empresa</p> <p>b. Marco Legal</p> <p>c. Conocimientos generales del departamento de cobros</p> <p>d. Entrevistas</p>	<p><b>B1-1</b></p> <p><b>B1-2</b></p> <p><b>B1-3</b></p> <p><b>B2</b></p>	<p><b>EQQ</b></p> <p><b>EQQ</b></p> <p><b>EQQ</b></p> <p><b>EQQ</b></p>	<p><b>FM</b></p> <p><b>FM</b></p> <p><b>FM</b></p> <p><b>FM</b></p>
<p>3. Obtener información verbal sobre aspectos para los cuales no exista por escrito un procedimiento, con el apoyo de las entrevistas con la aprobación de la Gerencia Financiera.</p> <p>4. Visitar las instalaciones de la entidad a nivel central y establezca con claridad en que otros lugares tienen instalaciones y anotar la respectiva dirección. En esta visita establezca comunicación con los funcionarios responsables de las áreas, explíqueles los objetivos de la auditoría a realizar.</p>	<p><b>B2</b></p>	<p><b>EQQ</b></p>	<p><b>FM</b></p>

PT	PA 3/4	Fecha
Hecho por:	EQQ	01/04/2018
Revisado por:	FMH	01/04/2018

Procedimiento	Ref. PT	Hecho por:	Revisado por:
<p><b>b) Investigación y Análisis</b></p> <p><b>Entrevistas</b></p> <p>Efectué cuestionarios, entrevistas tanto a nivel ejecutivo, administrativo como operacional para obtener información sobre las políticas y procedimientos relativos al área de cobros.</p> <p><b>Evaluación de la Gestión Administrativa</b></p> <p>De la información obtenida en la fase anterior verifique:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El grado de efectividad para anticipar los problemas que emplea la administración. La estructura organizacional para establecer si son claras las líneas de mando, autorización y responsabilidad de cada área.</li> <li>• La calidad de información y oportunidad con que la administración cuenta para la toma de decisiones.</li> <li>• Compare los procedimientos y políticas con lo ejecutado (pruebas de cumplimiento).</li> </ul>	C	EQQ	FM

PT	PA 4/4	Fecha
Hecho por:	EQQ	01/04/2018
Revisado por:	FMH	01/04/2018

Procedimiento	Ref. PT	Hecho por:	Revisado por:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la información sobre las operaciones importantes de la entidad auditada y las que debe ejecutar en el año actual para lograr los objetivos principales.</li> </ul>	C1	EQQ	FM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evalúe el proceso que utiliza la empresa para autorizar un crédito nuevo.</li> </ul>	C2	EQQ	FM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evalúe el proceso que utiliza la empresa para facturación.</li> </ul>	C3	EQQ	FM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evalúe el proceso que utiliza la empresa para recuperar las cuentas por cobrar.</li> </ul>	C4	EQQ	FM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión Análisis de Antigüedad de Saldos</li> </ul>	C5	EQQ	FM
<p><b>Examen de Documentación</b></p> <p>Efectúe el examen de la documentación obtenida para identificar Hallazgos de Auditoría Operacional.</p>			
<p><b>Informe de Auditoría</b></p> <p>Elaborar el Borrador del Informe de la Auditoría, presentarlo a discusión con el personal involucrado. Posteriormente elaborar el informe final para presentar a la Administración</p>	I	EQQ	FM

#### **4.10 Desarrollo de la auditoría (fase I familiarización)**

<b>PT</b>	<b>B1-1</b>	<b>Fecha</b>
Hecho por:	EQQ	01/04/2018
Revisado por:	FMH	01/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Visita preliminar y organigrama general**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

#### **Visita preliminar a las instalaciones**

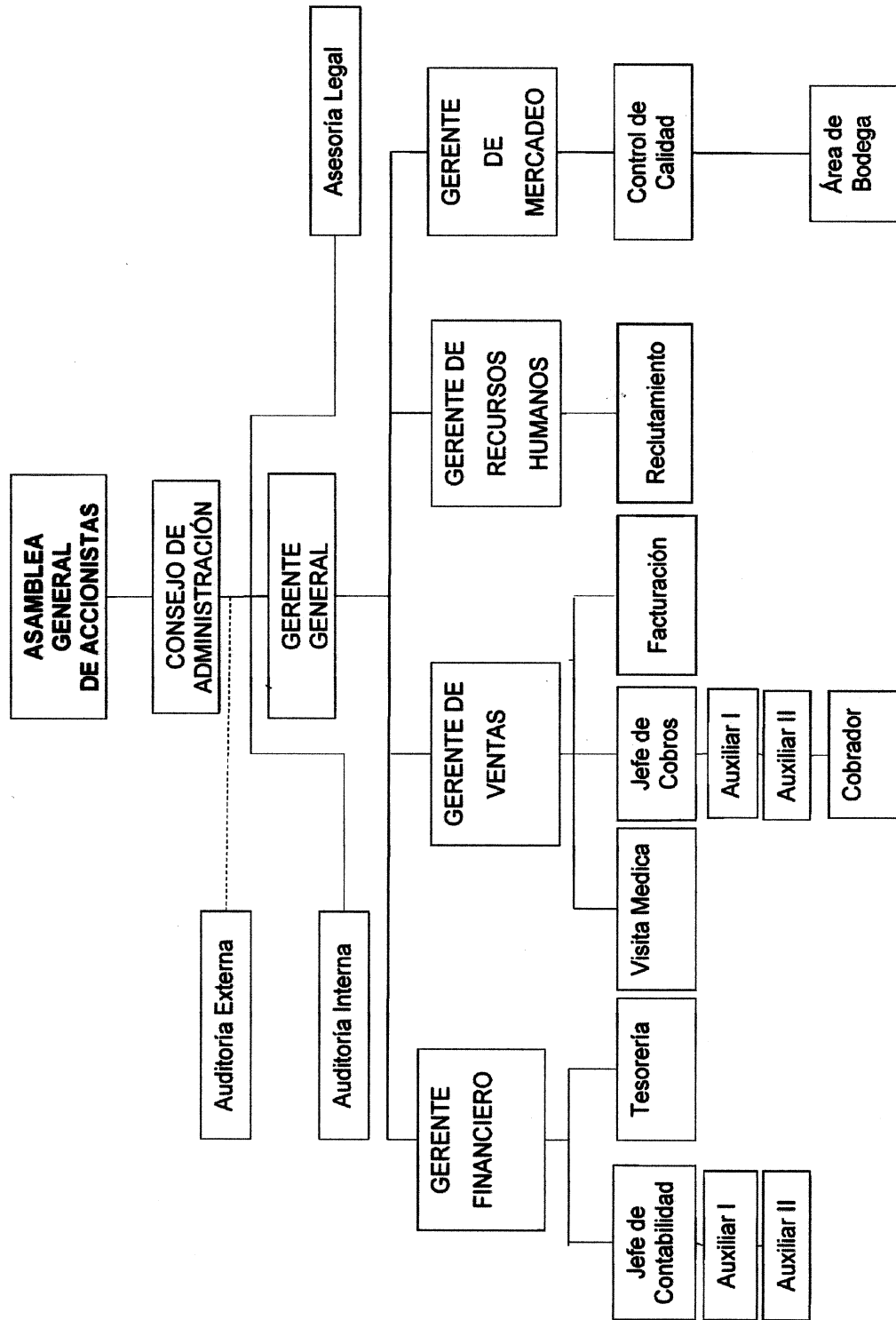
El objetivo de la auditoría operacional es revisar el desarrollo y eficiencia en la realización de las operaciones y procesos, en este caso, en el departamento de cobros que tiene como responsabilidad de supervisar y coordinar la recuperación de las cuentas por cobrar, por lo que es necesario conocer e identificar sus metas, misión y visión.

Estructura del departamento de cobros para obtener del conocimiento sobre aspectos generales de la empresa.

#### **Organigrama general**

Toda empresa debe poseer una estructura organizacional adecuada, ordenada con niveles de jerarquía y comunicación clara, de tal forma que se logre cumplir con los objetivos propuestos para su adecuado desempeño. La compañía cuenta con 80 colaboradores. A continuación, se presenta el organigrama de la empresa La esperanza, S.A.

**EMPRESA DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA, LA ESPERANZA, S.A.**



<b>PT</b>	<b>B1-2</b>	<b>Fecha</b>
Hecho por:	EQQ	01/04/2018
Revisado por:	FMH	01/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Objetivo y Marco Legal de la empresa**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**Objetivo de la empresa**

Convertirse en una fuerza de ventas de reconocida experiencia en el mercado hospitalario por medio de la cual se asesora y apoyo a los hospitales doctores y farmacias.

**Marco Económico y Legal**

La Empresa Distribuidora Farmacéutica La Esperanza, S.A. inscrita en el registro mercantil con el número de identificación tributaria 1234567-2, con domicilio fiscal en la 2a. Calle 30-77 Zona 7, Guatemala, Guatemala, bajo las leyes y normas del Código de Comercio se encuentra inscrita en el Régimen sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas del Impuesto sobre la Renta; representada legalmente en Guatemala por el gerente general



PT	B1-3 1/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	01/04/2018
Revisado por:	FMH	01/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Conocimientos generales del departamento de cobros**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**CÉDULA NARRATIVA**

La entrevista se hizo al señor Alejandro Soto, Jefe de Cobros.

El equipo de auditoría asignado para realizar el trabajo visitó las instalaciones como para del proceso de familiarización.

Se visitaron las instalaciones centrales de La Esperanza, S.A., ubicadas en la capital, el ingreso a las instalaciones está restringido a personal autorizado previo al ingreso el personal de seguridad solicita documento de identificación para solicitar la autorización a la empresa. En la presentación con la gerencia general indico que es un negocio familiar, adicionalmente hizo mención que, dentro de las expectativas de la auditoría operacional, se considere un punto importante que es conocer los aspectos administrativos que maneja el departamento de cobros de la empresa si son o no adecuados, y que eso cause problemas de liquidez para la empresa.

Adicionalmente comentó que el Gerente Financiero está ligado con el departamento de cobros para llevar un mejor sostenimiento de la empresa, por lo que nos solicitó que cualquier entrevista con referencia al departamento de cobros nos aboquemos con ellos para definir aspectos importantes para el desarrollo del trabajo.

PT	B1-3 2/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	01/04/2018
Revisado por:	FMH	01/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Conocimientos generales del departamento de cobros**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**CÉDULA NARRATIVA**

A cada departamento de la empresa se le dio una breve exposición del trabajo a realizar solicitándole además pedir su colaboración para cuando se solicite. El recorrido en departamento de cobros se realizó en compañía del señor Alejandro Soto jefe de cobros. El departamento de cobros está ubicado en la 2a. Calle 30-77, Guatemala, Guatemala, (únicas oficinas) en el segundo nivel.

El señor Alejandro Soto es el jefe directo del área quien rinde cuentas a la Gerente Administrativa y al Gerente de Ventas, esto con el fin de mantener a la empresa con una buena liquidez. Cabe mencionar en forma especial que la productividad de una empresa en muchos casos su éxito y fracaso puede verse determinada por la eficiencia con que recupere sus cobros.

El departamento de cobros está estructurado por el jefe de cobros, quien es el encargado de coordinar a sus 2 asistentes de cobros quienes son responsables de exigir pagos puntuales de la cartera y también se encarga de mandar a ruta al mensajero cobrador para realizar dichos cobros. Utilizan una impresora para la impresión de facturas enviadas a los clientes y reportes que son utilizados para controlar sus operaciones. Poseen un sistema integrado la cual al momento de facturar a los clientes automáticamente genera un registro contable, así que queda registrada la venta.

PT	B2-1 1/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	01/04/2018
Revisado por:	FMH	01/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Conocimientos generales del departamento financiero**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**FUNCIONES A CARGO DEL GERENTE FINANCIERO**

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

**Nivel de educación:** Licenciatura en Contaduría Pública e Ingeniero Industrial (Con estudios en maestría)

**Responsabilidades:**

- Mantener un funcionamiento adecuado del departamento de cobros.
- Encargado de velar por el adecuado funcionamiento del área administrativa y financiera de la compañía.
- Responsable de la supervisión de los jefes a cargo de los departamentos de Contabilidad, Créditos y Cobros y Tesorería.
- Responsable directo del departamento de Créditos y Cobros.

**Funciones:**

- Supervisión y desarrollo del personal bajo su mando.
- Fijación de la estructura de capital.

PT	B2-1 2/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	01/04/2018
Revisado por:	FMH	01/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Conocimientos generales del departamento financiero**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**FUNCIONES A CARGO DEL GERENTE FINANCIERO**

- Análisis de datos financieros a corto, mediano y largo plazo y administración de los recursos monetarios de la compañía.
- Análisis de costos y gastos críticos de la operación e implementar planes de ahorro a corto plazo, mediano y largo plazo.
- Determinación de la estructura y custodia de los activos de la compañía.
- Maximización de los recursos.
- Cualquier función análoga o inherente al puesto que la Gerencia General solicite.

T	B2-2 2/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	01/04/2018
Revisado por:	FMH	01/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Conocimientos generales del departamento de ventas**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**FUNCIONES A CARGO DEL VISITADOR MÉDICO**

Objetivo: Detallar las funciones que actualmente realiza el visitador médico y concluir si dichas funciones le permiten enfocarse en los problemas diarios que deben enfrentarse como responsable directo al Departamento de Cobros.

**Nivel de Educación:** Licenciado en Administración de Empresas o Visitador Médico

**Responsabilidades:**

- Encargado de velar por el adecuado funcionamiento del área de ventas
- Responsable de velar por el adecuado funcionamiento del área de ventas.
- Reportar al jefe de visita médica.

**Funciones:**

- Contactar con nuevos clientes para explicarles cómo es el producto
- Informar sobre especificaciones del producto, precios, disponibilidad
- Negociar términos de venta y servicios además de precios
- Preparar los contratos de venta y remitir las órdenes para que sean procesadas

PT	B2-3 1/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	01/04/2018
Revisado por:	FMH	01/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Conocimientos generales del departamento de cobros**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**FUNCIONES A CARGO DEL JEFE DE COBROS**

**Objetivo:** Se realizó una entrevista al señor Alejandro Soto jefe de cobros, con el objetivo de documentar las funciones del departamento de cobros y que si las funciones son adecuadas de acuerdo con el cargo que desempeña.

**Nivel de educación:**

- Licenciatura en contaduría pública o auditoría o licenciatura en administración de empresas

**Responsabilidades:**

- Mantener un funcionamiento adecuado del departamento de cobros.
- Tener bajo control a sus asistentes de cobros.
- Realizar reportería mensual para la gerencia administrativa y de ventas.
- Mantener la eficiencia y eficacia en los procedimientos del departamento de cobros.
- Verificar que las políticas de cobranza se cumplan y reportar al Gerente de Ventas y Administrativo.

**Funciones:**

- Realizar una programación de los cobros a los clientes.

<b>PT</b>	<b>B2-3 2/2</b>	<b>Fecha</b>
Hecho por:	EQQ	01/04/2018
Revisado por:	FMH	01/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Conocimientos generales del departamento de cobros**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**FUNCIONES A CARGO DEL JEFE DE COBROS**

- Encargado de la autorización de los créditos otorgados junto con la gerencia administrativa y ventas.
- Solucionar problemas con los clientes respecto a créditos.
- Autorizar las facturas al crédito.
- Autorizar las notas de crédito aplicadas a los clientes.

<b>PT</b>	<b>B2-4</b>	<b>Fecha</b>
Hecho por:	EQQ	01/04/2018
Revisado por:	FMH	01/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Conocimientos generales del departamento de cobros**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**FUNCIONES A CARGO DE LOS ASISTENTES DE COBROS**

**Objetivo:** Se realizo una entrevista a las señoritas Andrea Chamo y Karen Dávila asistentes de cobros, con el objetivo de documentar las funciones del departamento de cobros y que si las funciones son adecuadas de acuerdo con el cargo que desempeña en el área

**Nivel de Educación**

- Estudios en la Licenciatura en Administración de Empresas.

**Responsabilidades:**

- Ejecutar el cobro oportuno y la gestión de recuperación de la cartera de clientes, para reportarle directamente al jefe de cobros.

**Funciones:**

- Brindar asistencia en el proceso de cobros.
- Analizar la cartera de los clientes,
- Monitorear los movimientos de los pagos.
- Realizar llamadas a los clientes para planificar los cobros por semana.
- Realizar las investigaciones oportunas respecto a los clientes que sean autorizados para créditos.



PT	B2-5 1/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	01/04/2018
Revisado por:	FMH	01/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Conocimientos generales del área de facturación**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**FUNCIONES A CARGO DE FACTURACIÓN**

**Objetivo:** Se realizó una entrevista al señor Mauricio Santos encargado de facturación, con el objetivo de documentar las funciones de facturación que si las funciones son adecuadas de acuerdo con el cargo que desempeña en el área

**Nivel de Educación**

- Técnico Profesional en Facturación y Documentación,
- Estudiante, en contaduría, administración o afines.

**Responsabilidades:**

- Debe manejar toda la información acerca de Facturas y el listado de clientes como documentos privados de la compañía.
- Este cargo debe garantizar la elaboración de las facturas sin errores, con datos reales.
- Responde por brindar comunicaciones telefónicas efectivas para la empresa y sus clientes.
- Asegurar la correspondencia de producto facturado con la orden de pedido, verificando que el código y valor estén correctamente digitados

<b>PT</b>	<b>B2-5 2/2</b>	<b>Fecha</b>
Hecho por:	EQQ	01/04/2018
Revisado por:	FMH	01/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Conocimientos generales del área de facturación**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**FUNCIONES A CARGO DE FACTURACIÓN**

**Funciones:**

- Recoger las órdenes de pedido para ingresarlos al sistema, solicitar a inventarios el disponible, para poder producir la factura correspondiente.
- Facturar pedido por pedido, salen tres copias; blanca, amarilla y rosada, se envían con el pedido la blanca y la amarilla, la rosada se deja para ser archivada
- Informar al jefe directo y/o gerencia comercial las anomalías o inconsistencias que se presentan en las órdenes de pedido.
- Archivar los documentos y facturas procesadas en orden consecutivo

<b>PT</b>	<b>B2-6</b>	<b>Fecha</b>
Hecho por:	EQQ	01/04/2018
Revisado por:	FMH	01/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Conocimientos generales área bodega**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**FUNCIONES A CARGO DE ENCARGADO DE BODEGA**

**Objetivo:** Se realizo una entrevista al señor Héctor Pérez mensajero cobrador, con el objetivo de documentar las funciones del departamento de cobros y que si las funciones son adecuadas de acuerdo con el cargo que desempeña en el área

**Nivel de Educación**

- Estudios por lo menos 3ro. Básico.

**Responsabilidades:**

- Realizar la gestión de cobranza de forma eficiente, recolectar la mayor cantidad de cheques posibles.
- Apoyo en actividades de mensajería.

**Funciones:**

- Visitar a los clientes programados para recoger los cobros.
- Apoyar en los depósitos bancarios de cheques.
- Realizar gestión de servicios de mensajería
- Cubrir ruta establecida por los asistentes de cobros

<b>PT</b>	<b>B2-7</b>	<b>Fecha</b>
Hecho por:	EQQ	01/04/2018
Revisado por:	FMH	01/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Conocimientos generales del departamento de cobros**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**FUNCIONES A CARGO DEL MESAJERO COBRADOR**

Objetivo: Se realizo una entrevista al señor Héctor Pérez mensajero cobrador, con el objetivo de documentar las funciones del departamento de cobros.

**Nivel de Educación**

- Estudios por lo menos 3ro. Básico.

**Experiencia Requerida:**

- 1 año de experiencia en cobros y realización de rutas para varios clientes en el menor tiempo estipulado en el área de cobros de preferencia tener conocimientos en la operación de cobranza.

**Responsabilidades:**

- Realizar la gestión de cobranza de forma eficiente, recolectar la mayor cantidad de cheques posibles.

**Funciones:**

- Visitar a los clientes programados para recoger los cobros.
- Apoyar en los depósitos bancarios de cheques.
- Realizar gestión de servicios de mensajería.
- Cubrir ruta establecida por los asistentes de cobros.

#### 4.11 Desarrollo de la auditoría fase II (Investigación y análisis)

PT	C1-1/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	11/04/2018
Revisado por:	FMH	12/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Conocimientos de las políticas del departamento de cobros**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**NARRATIVA:**

En la entrevista realizada al Lic. Alejandro Soto se logró determinar las políticas del departamento de cobros que actualmente utiliza la empresa.

1. 60 días de crédito autorizados a los clientes.
2. El departamento de cobros se encargará de hacer el análisis de los clientes para poder optar a un crédito nuevo.
3. El departamento de cobros deberá controlar periódicamente las cuotas vencidas mediante la verificación de estados de cuenta.
4. Los clientes que se encuentren en mora y que no están al día con sus pagos, no se le podrá despachar nuevos pedidos hasta que se pongan al día con sus pagos atrasados.
5. Los asistentes de cobros deberán gestionar el 100% de los cobros al 100% de las facturas que entran al departamento de cobros.

PT	C1-2/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	11/04/2018
Revisado por:	FMH	12/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Conocimientos de las políticas del departamento de cobros**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

6. El departamento de cobros es responsable de tener una cartera de clientes limpia y que tengan identificados a los clientes que se encuentra en estado crítico respecto a sus facturas pendientes de pago.
7. Después que el responsable de la cartera en el área de cobros confirme la recepción del depósito en las cuentas bancarias, enviará la factura y en el estado de cuenta actualizado.
8. El departamento de cobros será el encargado de verificar que cada cliente de la cartera posea sus expedientes completos para poder optar a créditos con la empresa.
9. Los saldos de la cartera de clientes se consideran incobrables luego de haber realizado todos los procedimientos de cobro (llamadas telefónicas, solicitudes de cobro, correos electrónicos y proceso judicial) y transcurridos los dos años que establece el Código Civil, se regularizan contra la reserva de cuentas incobrables.
10. En caso de que los clientes no cancelen deberá procederse al cobro judicial para el deudor aplicando el total de la deuda mas todos los gastos e intereses que haya generado la cuenta, esto ya es como último recurso.

PT	C2 1/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	11/04/2018
Revisado por:	FMH	12/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Cuestionario de control para la autorización de un crédito nuevo**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

El cuestionario se realizó a la Sra. Andrea Chamo, Asistente del departamento de cobros, debido a que esta persona tiene más de 10 años.

No.	Descripción	Si	No	Observación
1.	¿Existe un manual que indique el procedimiento a seguir para autorizar un crédito nuevo?		X	Se le da inducción sobre las tareas asignadas a personas nuevas que ingresan a la empresa.
2.	¿Existen políticas establecidas para otorgar un monto inicial de crédito a un cliente?		X	No existe una política por escrito, actualmente el monto inicial por otorgar lo establece el Gerente Financiero, en base a su criterio.
3.	¿Se tiene un archivo adecuado para guardar los expedientes de clientes que tienen línea de crédito autorizada?	X		Está guardado en un archivo con llave.
4.	¿Se realizan auditorías periódicas a los expedientes de los clientes, para verificar que estén completos y con información actualizada?		X	No se realizan auditorías de cumplimiento para documentación administrativa.

PT	C2 2/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	11/04/2018
Revisado por:	FMH	12/04/2018

No.	Descripción	Si	No	Observación
5.	¿Existe una persona específica para realizar el análisis y calificación de los clientes, previo a otorgarles crédito?	X		La asistente Andrea Chamo es la encargada.
6.	¿Se verifica la autenticidad de los documentos presentados por los clientes durante el análisis y calificación de crédito?	X		La asistente Andrea Chamo es la encargada de verificar los datos a través de InforNet crédito.
7.	¿Se mantienen datos actualizados de los clientes en cuanto a su situación económico-financiera-patrimonial y legal?		X	No se actualizan los datos de los expedientes.
8.	¿No se realizan ventas a crédito sin el visto bueno del departamento de cobros?	X		Para que se realice la facturación de un producto al crédito, el departamento de cobros debió habilitar en el sistema un código para el cliente.
9.	¿Existe un número correlativo asignado a cada expediente de clientes con línea de crédito autorizada?	X		Si, al momento que se autoriza el crédito a un cliente, se ingresan sus datos al sistema para que éste le asigne el número correlativo de cliente que le corresponde.
10.	¿Existe una persona específica encargada de ingresar asignar código a un cliente, límite de crédito, días de crédito otorgados en el sistema?	X		Si, lo realizan las dos asistentes de cobros.



PT	C2-1 1/5	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Narrativa procedimiento para autorización de un nuevo crédito**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**Narrativa:**

**Persona a Cargo de la Narrativa:** Erick Quezada

Evaluación de cumplimiento realizada en **P.T. C2-3 1/3, 2/3, 3/3**

Entrevista realizada al señor Alejandro soto, jefe de cobros y a la Sra. Andrea Chamo, Asistente de Cobros.

**Objetivo**

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

**Procedimiento**

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

PT	C2-1 2/5	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Narrativa procedimiento para autorización de un nuevo crédito**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**Narrativa:**

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

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

3.- La asistente de créditos Andrea Chamo, realiza la investigación y análisis del crédito en base a la metodología descrita a continuación: Referencias comerciales y financieras a través del cliente, análisis de los estados financieros, historial de la empresa según la precalificación por el vendedor.

PT	C2-1 3/5	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Narrativa procedimiento para autorización de un nuevo crédito**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**Narrativa:**

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

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

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

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

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

PT	C2-1 4/5	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Narrativa procedimiento para autorización de un nuevo crédito**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**Narrativa:**

Es responsabilidad del área de ventas prospectar a los clientes, posibles sujetos de crédito, así como recopilar la información necesaria de acuerdo con los requisitos establecidos

El Departamento de Cobros tiene la responsabilidad de recibir y verificar el expediente completo de los clientes potenciales.

El Gerente Financiero Administrativo recibe por parte del Departamento de Cobros, el expediente del cliente potencial para determinar límite de crédito y días a autorizar.

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

- a) El Gerente Financiero fija el monto de crédito a cada cliente nuevo en base a su criterio, ya que no existe una política que indique estratos de clientes y límite de crédito por estratos, para que el Gerente Financiero cuente con lineamientos claros al momento de autorizar este monto.
- b) El análisis de expedientes para definir si un cliente es sujeto a crédito está a cargo de la asistente Andrea Chamo, sin embargo, el procedimiento de autorización requiere realizar un análisis de los

<b>PT</b>	<b>C2-1 5/5</b>	<b>Fecha</b>
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Narrativa procedimiento para autorización de un nuevo crédito**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

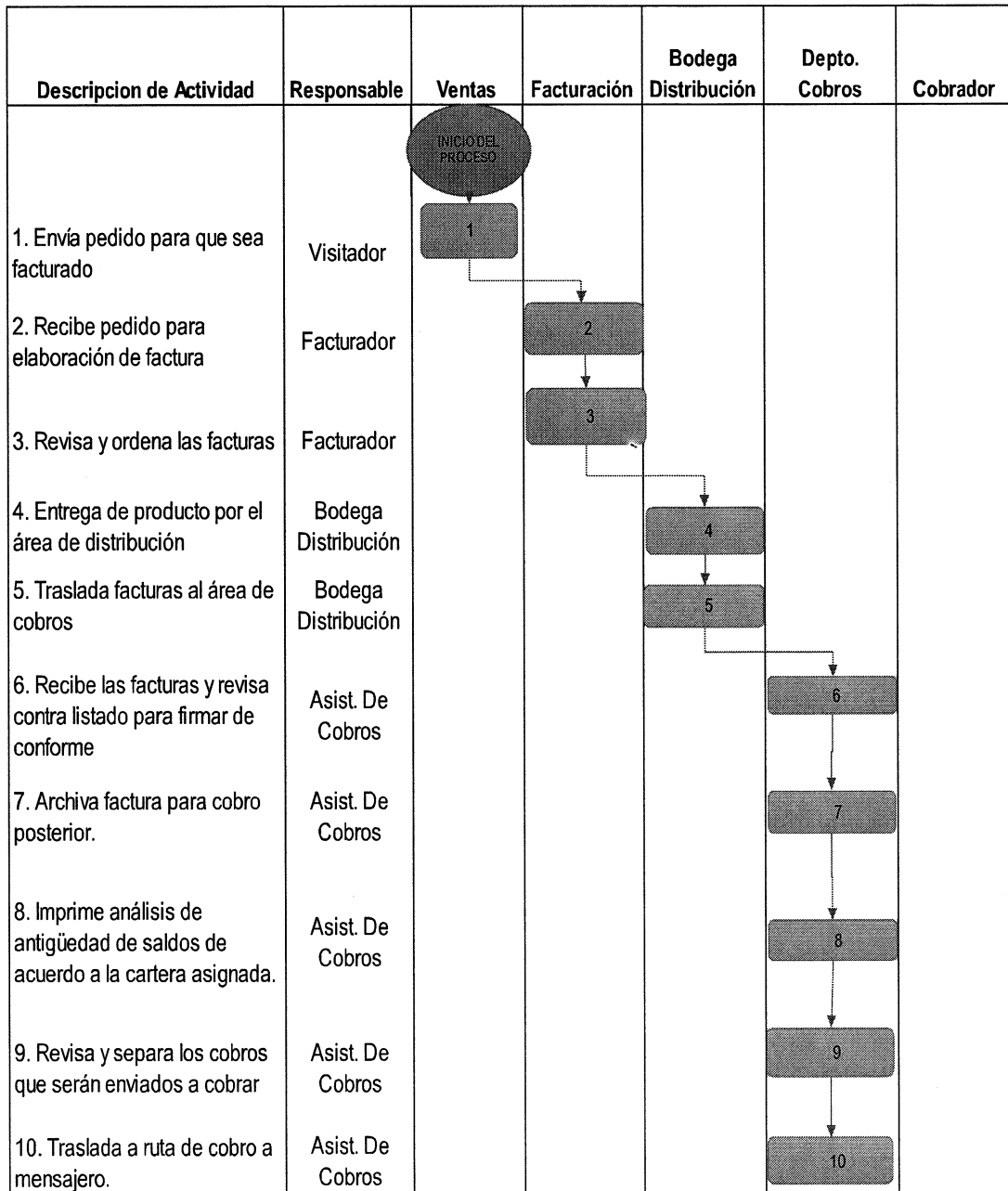
**Narrativa:**

Estados Financieros hasta el momento no se ha cumplido adecuadamente

- c) Dentro de la documentación a solicitar al cliente, no se incluye un flujo de caja proyectado por un año, que permita evaluar la disponibilidad de efectivo para cumplir con sus obligaciones.

<b>PT</b>	<b>C2-2 1/2</b>	<b>Fecha</b>
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Flujograma procedimiento para autorización de un nuevo crédito**



PT	C2-2 2/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Flujograma procedimiento para autorización de un nuevo crédito**

Descripcion de Actividad	Responsable	Ventas	Facturación	Bodega Distribución	Depto. Cobros	Cobrador
11. Recibe ruta de cobros	Mensajero Cobrador					11
12. Emite recibo de caja por cobro realizado	Mensajero Cobrador					12
13. Recibe facturas no cobradas, recibos de caja y cheques recibidos	Asist. De Cobros				13	
14. Archiva facturas no cobradas para su posterior cobro	Asist. De Cobros				14	
15. Revisa y cuadra recibos emitidos y cheques recibidos.	Asist. De Cobros				15	
16. Tralada recibos a caja para su debido ingreso	Asist. De Cobros				16	
17. Opera recibos y depósita cheques.	Caja				17	
18. Fin de proceso					FIN DEL PROCESO	

PT	C2-3 1/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	14/04/2018
Revisado por:	FMH	15/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Pruebas de cumplimiento del procedimiento para autorizar un nuevo**  
**crédito**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

Se hizo una selección de expedientes a revisar la cual se analizaron 25 expedientes del año 2018 que conforman un total de crédito autorizado por Q. 3,250,300.00

Se decidió seleccionar una muestra de 7 expedientes que muestra el 58% de los créditos autorizados en 2017

No. De Expediente	Nombre del Cliente	Tipo de Crédito	Monto de Crédito	Fecha de Aprobación	Nota
20	Hospital Roosevelt	Crédito Institucional	250,000.00	2/02/2018	80
14	IGGS de accidentes	Crédito Institucional	220,000.00	12/01/2018	75
10	Hospital La esperanza	Crédito Institucional	100,000.00	18/03/2018	90
27	Herrera Heraldi	Crédito Privado	180,000.00	26/02/2018	75
30	Dr. Roberto Giron	Crédito Individual	120,826.00	20/01/2018	87
1	Hospital San Juan de	Crédito Institucional	399,174.00	15/01/2018	95
<b>Total</b>			<b>1,885,174.00</b>		

\*\* Información obtenida del expediente de cada cliente proporcionado por el departamento de cobro

**Objetivo:** Se pretende analizar el cumplimiento del procedimiento que existe para autorizar un crédito nuevo.



PT	C2-3 1/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Pruebas de cumplimiento del procedimiento para autorizar un nuevo**  
**crédito**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

Aspetto Evaluados	Hospital Las Piedras	Hospital San Juan	Hospital La esperanza	Hopital Herrera Heraldi	Hopital Centro Médico	Hospital San Sebastian
1. Monto de crédito autorizado.	450,000.00	320,000.00	100,000.00	280,000.00	120,000.00	615,174.00
2. Número de días que se utilizaron para realizar el proceso de revisión y aprobación del crédito.	5	10	7	15	5	9
3. Verificar si el cliente entregó Estados Financieros actualizados.	SI	NO	NO	NO	SI	SI
4. Verificar si el cliente cumplió con entregar Estados de Cuenta de los últimos 3 meses.	SI	SI	NO	NO	SI	NO
5. Verificar si el cliente cumplió con entregar su RTU actualizado.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
6. Verificar si el cliente cumplió con entregar fotocopia de su Patente de Comercio.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
7. Verificar si el cliente cumplió con entregar fotocopia de un recibo de agua o luz.	SI	NO	SI	SI	SI	NO
8. Verificar si el cliente cumplió con entregar fotocopia del DPI.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
9. Confirmar si la autorización del crédito está firmada por el Gerente Financiero	NO	SI	SI	SI	NO	SI
10. Confirmar si en el expediente se dejó evidencia de que se hayan confirmado referencias comerciales del cliente a través de Infomet.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
11. Confirmar si en el expediente se dejó evidencia del análisis de capacidad del pago del cliente.	NO	SI	SI	NO	SI	NO
12. Confirmar si se le asignó un código de cliente en el sistema.	SI	SI	SI	SI	SI	SI

**Si=** Si entrego la información

**No=** No entrego la información

PT	C2-4 1/3	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Evaluación análisis de riesgo crediticio en base a los estados**  
**financieros de clientes nuevos.**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

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

Expediente	Cliente	Presentó EFF	Observaciones	Saldo Vencido
20	Hospital Roosevelt	Si	La entidad documenta que tipo de análisis realiza a los estados financieros, en entrevista con la asistente de cobros, la asistente de cobros verifica este requisito para saber si hay utilidad.	SI
14	Hospital la esperanza	NO	En este caso no se solicitó Estados Financieros ya que el cliente es amigo cercano al gerente general	NO
10	IGSS de accidentes	SI	La entidad no documenta que tipo de análisis realiza a los estados financieros, en entrevista con la asistente de cobros, nos comentó que es un requisito en el que únicamente verifica que exista utilidad.	SI
27	Hospital Herrera Heraldi	NO	Se otorgo el crédito por no perder la venta ya que el cliente se negó a entregar EEFF	NO

PT	C2-4 2/3	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Evaluación análisis de riesgo crediticio en base a los estados**  
**financieros de clientes nuevos.**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

Expediente	Cliente	Presentó EFF	Observaciones	Saldo Vencido
30	Hospital centro médico	Si	La entidad no documenta que tipo de análisis realiza a los estados financieros, en entrevista con la asistente de cobros, nos comentó que es un requisito en el que únicamente verifica que exista utilidad.	<b>SI</b>
1	Hospital San Juan de Dios	Si	La entidad no documenta que tipo de análisis realiza a los estados financieros, en entrevista con la asistente de cobros, nos comentó que es un requisito en el que únicamente verifica que exista utilidad.	<b>SI</b>

\*\* Información obtenida del expediente de cada cliente proporcionado por el departamento de cobros

PT	C2-4 3/3	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Evaluación análisis de riesgo crediticio en base a los estados**  
**financieros de clientes nuevos.**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

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

- Los 6 expedientes seleccionados para revisión ninguno cumple con todos los requisitos establecidos en el procedimiento diseñado por la empresa para la autorización de un crédito nuevo.
- No se realiza un análisis adecuado y minucioso de los Estados Financieros que presentan los clientes que solicitan se autorice un crédito nuevo. De los seis expedientes examinados, los expedientes No. 27, 20 y 1 presentan saldos vencidos en la cartera de cuentas por cobrar al 31/12/2017.
- Los expedientes No. 14 y 27 seleccionados no cumplieron con la entrega de Estados Financieros porque el primero es amigo de Gerente Financiero y el segundo decidió no proporcionarlos.

Debido a qué no se aplican correctamente las políticas para otorgar crédito se incrementa el riesgo de incobrabilidad de la cartera de cuentas por cobrar.

PT	C3 1/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Cuestionario de Control para facturación.**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

No.	Descripción	Si	No	Observación
1.	¿Existe un manual que muestre el proceso para efectuar una venta al crédito?		X	No, la persona es capacitada por las personas del Área.
2.	¿El cliente firma de conformidad en la factura, al recibir el producto?	X		El cliente firma la copia de la factura de conforme.
3.	¿Se realizan e imprimen resúmenes diarios de ventas?	X		En el departamento de contabilidad hay un asistente que se encargada de revisar los reportes de ventas diarios, cuadrando ventas al crédito y al contado.
4.	¿Se cotejan los resúmenes de ventas con las facturas físicas, antes de enviarlas a archivo?	X		Cuando la facturadora cuadra su corte de caja, debe cotejar número de factura, valor, tipo de pago establecido en la factura física, contra el reporte impreso del sistema.

PT	C3 2/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Cuestionario de Control para facturación.**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

No.	Descripción	Si	No	Observación
5.	¿La persona a cargo del registro de las ventas realiza una revisión de los resúmenes de ventas diarios, contra sus partidas contables?	X		El registro contable de la venta se realiza automáticamente al momento que se emite la factura. Se realiza un cuadro diario de ventas al crédito y al contado por parte del Departamento de Cobros.
6.	¿Quién tiene acceso a realizar la facturación del producto?	X		El asistente de facturación de la empresa Cada uno está identificado a través de un usuario y contraseña. Los accesos son limitados al puesto que desempeña
7.-	¿Se realizan ventas a clientes sin que éstos tengan límite de crédito disponible?	X		El sistema no permite facturar la venta si el cliente no tiene crédito disponible.
8.-	¿Existe algún procedimiento a seguir para solicitar un aumento en el monto de crédito autorizado a cliente?		X	No existe por escrito, los vendedores generalmente solicitan la ampliación al Gerente Financiero, para que éste decida si es factible aumentar el límite de crédito.

<b>PT</b>	<b>C3 1/4</b>	<b>Fecha</b>
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Narrativa procedimiento de facturación**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**Persona a Cargo de la Narrativa:** Erick Quezada

Evaluación de cumplimiento realizada en **PT. C3-3 1/2, 2/2**

**CÉDULA NARRATIVA**

Entrevista realizada al Gerente de Operaciones.

**I. OBJETIVO.**

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

**II. LINEAMIENTOS.**

- 1.- El área de ventas recibe el pedido del cliente por teléfono, correo electrónico y de manera personal en las visitas medicas
- 2.- El área de ventas verifica que exista disponibilidad del producto que están solicitando y adicionalmente confirma el precio de este, para entregar la cotización al cliente.
- 3.- Con la cotización autorizada a través de una orden de compra o de un correo electrónico, el vendedor procede a facturar el producto. Cada cliente tiene un código autorizado en el sistema, que tiene ingresado dentro de sus

<b>PT</b>	<b>C3-1 2/4</b>	<b>Fecha</b>
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Narrativa procedimiento de facturación**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

parámetros de creación, el límite de crédito autorizado, el total de crédito disponible para facturar y los días de crédito que le fueron otorgados; debido a esto si el cliente presenta algún bloqueo en su código, se debe resolver el origen del problema o en todo caso solicitar la liberación del código del cliente al Gerente Financiero, para que por un tiempo determinado e independientemente de que el cliente no esté al día en sus pagos o ya no tenga límite de crédito disponible, se permita concretar la venta.

4.- Cuando el producto ya fue facturado, el vendedor retira el producto de bodega entregando una copia de la factura al bodeguero. El producto se lo entrega al cliente, solicitando le firmen una copia de la factura como constancia de recepción.

5.- La factura original con la orden de compra o correo que autoriza la cotización es entregada por al área de ventas al Departamento de Cobros, para que éste realice la labor de cobro. El proceso de entrega de facturas por ventas al crédito se realiza un día después de la venta.

Las asistentes cobros A, revisan quincenalmente su cartera para verificar que tengan en su poder todas las facturas por ventas al crédito pendientes de cobrar.



PT	C3-1 3/4	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Narrativa procedimiento de facturación**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**III. RESPONSABILIDADES.**

Es responsabilidad del área de ventas recibir los pedidos y seguir el proceso establecido hasta llegar a la entrega del producto al cliente. Si algún cliente solicita un documento o procedimiento especial adicional para garantizar la transparencia de la venta, es necesario que el departamento de ventas lo comunique a las personas involucradas en el proceso.

1. El Departamento de Cobros tiene la responsabilidad de recibir la factura original con la respectiva orden de compra o correo electrónico que autorice la compra, para diligenciar posteriormente el pago.

2. El Gerente Financiero tiene la responsabilidad de autorizar cualquier venta que se realice fuera de los límites de crédito previamente autorizados a un cliente.

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

- a) El Gerente Financiero tiene la potestad de autorizar venta a clientes con problemas en su línea de crédito (problemas tales como límite de crédito no disponible, saldos vencidos).


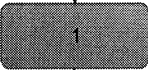
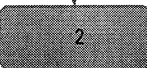
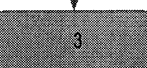
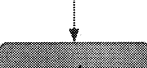

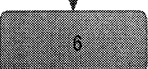
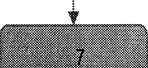
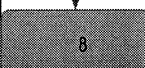

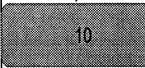
<b>PT</b>	<b>C3-1 4/4</b>	<b>Fecha</b>
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Narrativa procedimiento de facturación**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

- b) El Departamento de Cobros no participa en las reuniones en las cuales el vendedor y los clientes definen si existe algún documento o procedimiento especial adicional para asegurar la transparencia de la venta y garantizar el pago de las facturas en tiempo.
  
- c) Las asistentes de cobros deben recibir la factura original con la respectiva orden de compra para diligenciar la emisión de contraseña y pago, un día después de realizada la venta. Sin embargo, las asistentes cobros únicamente detectan si una factura no ha sido entregada semanalmente cuando realizan la impresión y revisión de su cartera.

PT	C3-2 1/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Flujograma de procedimiento de facturación**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

Descripción de Actividad	Responsable	Cliente	Ventas	Gerencia Finaciera	Facturación
					
1. Solicitud de producto farmacéutico	Cliente				
2. Recibe pedido del cliente	Visitador				
3. Revisa pedido existencia y precio	Visitador				
4. Prepara cotización de pedido	Visitador				
5. Traslada cotización a cliente	Visitador				
6. Recibe cotización para su autorización	Cliente				
7. Autoriza el pedido de cotización	Cliente				
8. Recibe autorización para poder facturar venta.	Facturador				
9. Ingresa pedido a sistemas para facturar producto.	Facturador				
10. Confirma pedido para emitir factura.	Facturador				

<b>PT</b>	<b>C3-2 2/2</b>	<b>Fecha</b>
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Flujograma de procedimiento de facturación**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

Descripción de Actividad	Responsable	Cliente	Ventas	Gerencia Finaciera	Facturación
11. Impresión de factura exitosa	Facturador				11 ↓
12. Traslada facturas a bodega para darle salida al producto	Facturador				12 ↓
13. Realiza aviso a cliente que el producto sera entregado	Visitador		13 ↓		
13. Fin del proceso			FIN DEL PROCESO		

PT	C3-3 1/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Pruebas de cumplimiento del procedimiento de facturación**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

Pruebas de cumplimiento realizadas en base a narrativa del proceso.

**Selección de la muestra:** Se solicitó el listado de facturas emitidas por ventas al crédito del mes de octubre, noviembre y diciembre del 2017 de las series facturas, con un total de 14,000 facturas que suman un total de 13,560,225.50.

**Método de muestreo:** Se decidió revisar en base a muestreo aleatorio sistemático cada 500 documentos para llegar a una muestra de 20 facturas.

Tipo Doc.	Nombre del Cliente	Fecha de Emisión	Monto Facturado	No. Factura
Fact	Hospital Roosevelt	3/10/2017	12,500.00	1240
Fact	Hospital IGGS de accidentes	10/10/2017	54,730.10	1255
Fact	Hospital La esperanza	14/10/2017	43,950.00	1266
Fact	Hopital Herrera Heraldí	18/10/2017	152,389.00	1270
Fact	Hopital Centro Médico	26/10/2017	120,840.00	1277
Fact	Hospital San Juan de Dios	29/10/2017	80,950.25	1281

PT	C3-3 2/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Pruebas de cumplimiento del procedimiento de facturación**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

Tipo Doc.	Nombre del Cliente	Fecha de Emisión	Monto Facturado	No. Factura
Fact	Hospital Dr. Giron	8/11/2017	25,839.00	1286
Fact	Hospital Alerta Médica	18/11/2017	34,900.00	1289
Fact	Hopital IGSS Antigua Guatemala	21/11/2017	60,240.10	1290
Fact	Hospital San Teresa	26/11/2017	70,800.00	1293
Fact	Consultorio del Dr. Gomez	30/11/2017	110,420.00	1295
Fact	Consultorio de Dra. Santander	1/12/2017	23,430.00	1296
Fact	Hopital Centro Medico	7/12/2017	12,340.00	1298
Fact	Hopital las piedresitas	9/12/2017	22,490.00	1300
Fact	Dr. Carlos Hernandez	13/12/2017	50,390.00	1314
Fact	Dra. Maria Perez	16/12/2017	60,725.00	1325
Fact	Dr. Sebastian Juarez	21/12/2017	90,560.00	1339
Fact	Hospital La Joyita	26/12/2017	130,420.15	1390
Fact	Dr. Erick Estrada	27/12/2017	86,212.20	1307
Fact	Dr. Giovanni Stager	31/12/2017	51,231.20	1399
<b>Total</b>			<b>1,295,357.00</b>	

PT	C3-4 1/3	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Evaluación integridad de información entre facturación y cuenta por cobrar**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

Tipo Documento	Nombre del Cliente	Fecha de Emisión	Monto Facturado	No. Factura	Cotizacion Autorizada	Constancia de recepción	Limite de crédito disponible	Saldo Vencido
Fact	Hospital Roosevelt	3/10/2017	12,500.00	1240	Si	No	Si	Si
Fact	Hospital IGGS de accidentes	10/10/2017	54,730.10	1255	No	Si	Si	Si
Fact	Hospital La esperanza	14/10/2017	43,950.00	1266	No	Si	Si	Si
Fact	Hopital Heraldi	18/10/2017	152,389.00	1270	Si	Si	No	Si
Fact	Hopital Centro Medico	26/10/2017	120,840.00	1277	Si	Si	Si	No
Fact	Hospital San Juan de Dios	29/10/2017	80,950.25	1281	No	Si	Si	No
Fact	Hospital Dr. Giron	8/11/2017	25,839.00	1286	Si	Si	Si	Si
Fact	Hospital Alerta Médica	18/11/2017	34,900.00	1289	Si	Si	Si	No
Fact	Hopital IGSS Antigua	21/11/2017	60,240.10	1290	Si	Si	No	Si
Fact	Hospital San Teresa	26/11/2017	70,800.00	1293	Si	Si	No	No

PT	C3-4 2/3	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Evaluación integridad de información entre facturación y cuenta por cobrar**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

Tipo Documento	Nombre del Cliente	Fecha de Emisión	Monto Facturado	No. Factura	Cotizacion Autorizada	Constancia de recepción	Limite de crédito disponible	Saldo Vencido
Fact	Consultorio del Dr.	30/11/2017	110,420.00	1295	Si	Si	Si	No
Fact	Consultorio de Dra. Santander	1/12/2017	23,430.00	1296	Si	No	Si	No
Fact	Hopital Centro Medico	7/12/2017	12,340.00	1298	Si	Si	Si	No
Fact	Hopital la piedresitas	9/12/2017	22,490.00	1300	Si	Si	Si	No
Fact	Dr. Carlos Hernandez	13/12/2017	50,390.00	1314	No	Si	Si	No
Fact	Dra. Maria Perez	16/12/2017	60,725.00	1325	Si	Si	Si	No
Fact	Dr. Sebastian Juarez	21/12/2017	90,560.00	1339	Si	Si	Si	Si
Fact	Hospital La Joyita	26/12/2017	130,420.15	1390	Si	Si	Si	Si
Fact	Dr. Erick Estrada	27/12/2017	86,212.20	1307	Si	No	Si	Si
Fact	Dr. Giovanni Stager	31/12/2017	51,231.20	1399	No	Si	Si	Si
<b>Total</b>			<b>1,295,357.00</b>					

\*\* Información obtenida de la bitácora del sistema de información de la empresa.



PT	C3-4 3/3	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Evaluación integridad de información entre facturación y cuenta por cobrar**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

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

- Las facturas No.1255, 1266, 1281, 1314 y 1399 no tenían la cotización autorizada por parte del cliente.
- Las facturas No. 1240, 1296 y 1307 no tenían constancia de recepción del producto por parte del cliente.
- Las facturas No. 1270, 1290 y 1293 se emitieron sin que el cliente tuviera límite de crédito disponible, la autorización para facturar el producto la otorgó el Gerente Financiero.

Estas deficiencias inciden en el aumento de la morosidad de la cartera de clientes de la empresa. Al 31 de diciembre del año 2017 alguno de estos clientes tiene saldos vencidos, tal como se puede observar en el desarrollo de la prueba de cumplimiento

PT	C4 1/3	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Cuestionario de control para cobros**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

No.	Descripción	Si	No	Observación
1.-	¿Existe una estructura organizacional clara dentro del departamento cobros?	X		Existe un organigrama. La asistente de cobros Andrea Chamo es la encargada de las principales operaciones, adicionalmente es la referencia para consulta de los demás asistentes
2.-	¿Se envían mensualmente estados de cuenta a los clientes?		X	Únicamente se envía estado de cuenta a los clientes más importantes.
3.-	¿Existe procedimiento para operación de cheques rechazados?	X		El cheque rechazado es grabado por el departamento de contabilidad y entregado a la asistente de créditos que lleva el control del cliente al que corresponde para que realice la gestión de cobro o redposito si es por endoso incorrecto. El recibo por recuperación de un cheque rechazado lo emite la cajera
4.-	¿Existe procedimiento para cobro en tiempo de cheques prefechados?	X		La cajera a solicitud de una asistente de créditos y cobros ingresa al sistema la información del cheque prefechado, cuando se llega la fecha de cobro el sistema.

PT	C4 2/3	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Cuestionario de control para cobros**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

No.	Descripción	Si	No	Observación
5.-	¿Se llevan control de antigüedad de saldos por cliente?	X		Si existe un reporte de análisis de antigüedad de saldos.
6.-	¿Existe una persona responsable de autorizar el registro de cuentas de cobro dudoso?	X		El Gerente Financiero es la única persona que puede autorizar el registro de una cuenta incobrable. El registro se hace en el departamento de contabilidad.
7.-	¿Existe control sobre los saldos recuperados que correspondían a cuentas declaradas como incobrables?		X	No existe un control o estadística que indique cuentas declaradas incobrables y posteriormente recuperadas.
8.-	¿La persona encargada del Departamento de Cobros, realiza visitas periódicas a clientes para intercambiar ideas o evitar que caiga en mora?		X	El Gerente Financiero únicamente visita a clientes que pertenecen a la cartera de hospitales públicos el contacto de los otros clientes está a cargo del vendedor asignado a cada cuenta
9.-	¿Existen manuales operativos para que se desarrollen las actividades en el Departamento de Cobros?		X	No existen manuales operativos, los conocimientos se transmiten verbalmente.

PT	C4 3/3	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Cuestionario de control para cobros**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

No.	Descripción	Si	No	Observación
10.-	¿Se extiende recibo de caja por cada pago de factura recibida?	X		Si el pago se recibe en la empresa se emite un recibo de caja automático, que tiene un correlativo que se genera automáticamente. Si el pago lo recibe un vendedor, se utilizan talonarios de recibos debidamente numerados y autorizados, que posteriormente son liquidados en la caja, para su grabación en el sistema.
11.-	¿Quién realiza el registro contable de los talonarios de recibos manuales que emiten los vendedores o cobradores?	X		El vendedor entrega las copias de los recibos, y los cheques recibidos a la encargada de caja, para que ésta realice la grabación de éstos en el sistema y emita el depósito respectivo.
12.-	¿Se lleva registro de los talonarios de recibos numerados de caja que estén en poder de los vendedores o cobradores?	X		Cobros y la asistente de cobros encargada del cliente la que solicita la grabación de los recibos en la caja. El control lo llevan en el Departamento de cobros.

PT	C4-1 1/4	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Narrativa procedimiento de cobro**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**Persona a cargo de la narrativa:** Erick Quezada

**CÉDULA NARRATIVA**

Entrevista realizada al señor Alejandro Soto jefe del departamento de Cobros.

**I. OBJETIVO**

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

**II. LINEAMIENTOS**

1.- El área de ventas traslada las facturas por ventas al crédito realizadas el día anterior a la encargada de cobros asignada a cada cliente.

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

<b>PT</b>	<b>C4-1 2/4</b>	<b>Fecha</b>
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Narrativa procedimiento de cobro**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

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

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

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

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

PT	C4-1 3/4	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Narrativa procedimiento de cobro**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

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

**III. RESPONSABILIDADES.**

1. Es responsabilidad del área de ventas entregar las facturas por ventas al crédito al departamento de cobros.
  
2. El departamento de cobros tiene la responsabilidad de recibir la factura original con la respectiva orden de compra o correo electrónico que autorice la compra, para diligenciar posteriormente el pago.
  
3. Las asistentes de cobros tienen la responsabilidad realizar el seguimiento a los problemas que se presenten para realizar los cobros de las facturas vencidas. Las asistentes de cobros se reúnen mensualmente con el Gerente Financiero para discutir los problemas de cobro del segmento de cartera a su cargo.

PT	C4-1 4/4	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Narrativa procedimiento de cobro**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

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

- a) Las asistentes de cobros deben recibir la factura original con la respectiva orden de compra para diligenciar la emisión de contraseña y pago, un día después de realizada la venta. Sin embargo, las asistentes de cobros únicamente detectan si una factura no ha sido entregada mensualmente cuando realizan la impresión y revisión de su cartera.
  
- b) Las asistentes de cobros se reúnen mensualmente con el Gerente Financiero para discutir los problemas de cobro del segmento de cartera a su cargo. Se considera que ese tiempo es muy amplio y no permite otorgar el seguimiento y apoyo oportuno para solucionar los problemas que presente la cartera.





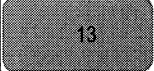

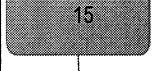

PT	C4-2 1/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Flujograma de procedimiento de cobro**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

Descripción de Actividad	Responsable	Visitador	Depto. Créditos	Gerencia Administrativa
		<pre> graph TD     Start([INICIO DEL PROCESO]) --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4[4]     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; 6[6]     6 --&gt; 7[7]     7 --&gt; 8[8]     8 --&gt; 9[9]     9 --&gt; 10[10] </pre>		
1. Define cliente potencial y precalifica	Visitador	1		
2. Reune informacion del cliente	Visitador	2		
3. Traslada informacion del cliente a departamento de cobros	Visitador	3		
4. Traslada al departamento de cobros expediente para realizar la investigación del cliente	Visitador	4		
5. Recibe información del cliente	Asist. De Cobros		5	
6. Realiza análisis crediticio del cliente	Asist. De Cobros		6	
7. Prepara informe del cliente	Asist. De Cobros		7	
8. Recibe expediente del cliente para fijar limite de crédito	Gerente financiero			8
9. Define limite de crédito del cliente	Gerente financiero			9
10. Firma solicitud de credito en el área de autorización	Gerente financiero			10

PT	C4-2 2/2	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Flujograma de procedimiento de cobro**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

Descripción de Actividad	Responsable	Visitador	Depto. Créditos	Gerencia Administrativa
11. Traslada expediente al área de créditos	Gerente financiero			
12. Recibe expediente para crear el numero de cliente	Asist. De Cobros			
13. Arma expediente y asigna numero	Asist. De Cobros			
14. Traslada información al vendedor del expediente	Asist. De Cobros			
15. Archiva expediente de cliente.	Asist. De Cobros			
17. Fin de proceso				

PT	C4-3 1/4	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Evaluación cumplimiento aplicación de cobros**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**Pruebas de cumplimiento realizadas en base a narrativa del proceso.**

**Selección de la muestra:** Se solicitó listado de recibos emitidos de enero a diciembre 2017, con el objetivo de verificar su correcta aplicación en cuenta corriente de clientes y su respectivo depósito al banco, compuesto por 600 recibos de caja (Del #10200 al 20200) que hacen un total de Q. 80,645,230.14

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

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

$$\text{Intervalo} = \frac{10000 \text{ (recibos)}}{20} = 500$$

20 muestras

PT	C4-3 2/4	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Evaluación cumplimiento aplicación de cobros**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

La muestra seleccionada de recibos es la siguiente:

No.	Recibos de Caja	Nombre del Cliente	Fecha de Recibo	Monto
1	10250	Hospital Roosevelt	1/01/2017	12,500.00
2	10995	Hospital IGGS de accidentes	1/02/2017	54,730.00
3	11450	Hospital La esperanza	1/03/2017	43,950.00
4	11710	Hopital Herrera Heraldi	3/03/2017	152,389.00
5	12365	Hopital Centro Medico	3/04/2017	120,840.00
6	13145	Hospital San Juan de Dios	7/05/2017	80,950.00
7	13690	Hospital Dr. Giron	7/06/2017	25,839.00
8	14120	Hospital Alerta Médica	26/07/2017	34,900.00
9	17638	Hopital IGSS Antigua Guatemala	8/08/2017	60,240.00
10	17921	Hospital San Teresa	14/08/2017	70,800.00
11	17986	Consultorio del Dr. Gomez	16/09/2017	110,420.66
12	18210	Consultorio de Dra. Santander	29/09/2017	23,430.00
13	18550	Hopital Centro Medico	15/10/2017	12,340.00
14	18620	Hopital la piedresitas	23/10/2017	22,490.00
15	18880	Dr. Carlos Hernandez	31/10/2017	50,390.00
16	19120	Dra. Maria Perez	10/11/2017	150,345.60
17	19550	Dr. Sebastian Juarez	17/11/2017	45,789.00
18	19877	Hospital La Joyita	7/12/2017	36,410.00
19	19936	Dr. Erick Estrada	16/12/2017	20,476.00
20	20140	Dr. Giovanni Stager	26/12/2017	14,150.00
<b>Total</b>				<b>1,143,379.26</b>

PT	C4-3 3/4	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Evaluación cumplimiento aplicación de cobros**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**Objetivo:** Verificar el cumplimiento del procedimiento que existe para realizar los cobros y la aplicación de éstos a cuentas por cobrar.

No.	Recibos de Caja	Nombre del Cliente	Fecha de Recibo	Monto	Tipo de Pago	No. De Fact. Pagada
1	10250	Hospital Roosevelt	1/01/2017	12,500.00	Déposito	1280
2	10995	Hospital IGGS de accidentes	1/02/2017	54,730.00	Cheque	1410
3	11450	Hospital La esperanza	1/03/2017	43,950.00	Déposito	1460
4	11710	Hopital Herrera Heraldi	3/03/2017	152,389.00	Déposito	1462
5	12365	Hopital Centro Medico	3/04/2017	120,840.00	Cheque	1520
6	13145	Hospital San Juan de Dios	7/05/2017	80,950.00	Cheque	1313
7	13690	Hospital Dr. Giron	7/06/2017	25,839.00	Cheque	1309
8	14120	Hospital Alerta Médica	26/07/2017	34,900.00	Cheque	1240
9	17638	Hopital IGSS Antigua Guatemala	8/08/2017	60,240.00	Cheque	1274
10	17921	Hospital San Teresa	14/08/2017	70,800.00	Cheque	1367
11	17986	Consultorio del Dr. Gomez	16/09/2017	110,420.66	Cheque	1399
12	18210	Consultorio de Dra. Santander	29/09/2017	23,430.00	Cheque	1424
13	18550	Hopital Centro Medico	15/10/2017	12,340.00	Cheque	1431
14	18620	Hopital la piedresitas	23/10/2017	22,490.00	Déposito	1501
15	18880	Dr. Carlos Hernandez	31/10/2017	50,390.00	Déposito	1510
16	19120	Dra. Maria Perez	10/11/2017	150,345.60	Cheque	1515
17	19550	Dr. Sebastian Juarez	17/11/2017	45,789.00	Cheque	1522
18	19877	Hospital La Joyita	7/12/2017	36,410.00	Déposito	1533
19	19936	Dr. Erick Estrada	16/12/2017	20,476.00	Cheque	1578
20	20140	Dr. Giovanni Stager	26/12/2017	14,150.00	Cheque	1595
<b>Total</b>				<b>1,143,379.26</b>		

<b>PT</b>	<b>C4-3 4/4</b>	<b>Fecha</b>
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Evaluación cumplimiento aplicación de cobros**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

No.	Recibos de Caja	Nombre del Cliente	Se aplicó el monto correcto al cliente	Depósito al banco	Tiempo entre recibo de caja y depósito	Tiempo entre fecha de facturación y fecha de entrega a depto de cobros
1	10250	Hospital Roosevelt	SI	2/01/2017	1 día	10 días
2	10995	Hospital IGGS de accidentes	SI	2/02/2017	1 día	1 día
3	11450	Hospital La esperanza	SI	2/03/2017	1 día	1 día
4	11710	Hopital Herrera Heraldí	SI	4/03/2017	1 día	5 días
5	12365	Hopital Centro Medico	SI	4/04/2017	1 día	2 días
6	13145	Hospital San Juan de Dios	SI	8/05/2017	1 día	1 día
7	13690	Hospital Dr. Giron	SI	10/06/2017	3 días	15 días
8	14120	Hospital Alerta Médica	SI	27/07/2017	1 día	1 día
9	17638	Hopital IGSS Antigua Guatemala	SI	9/08/2017	1 día	1 día
10	17921	Hospital San Teresa	SI	15/08/2017	1 día	1 día
11	17986	Consultorio del Dr. Gomez	SI	20/09/2017	4 días	2 días
12	18210	Consultorio de Dra. Santander	SI	30/09/2017	1 día	3 días
13	18550	Hopital Centro Medico	SI	16/10/2017	1 día	1 día
14	18620	Hopital la piedresitas	SI	26/10/2017	3 días	1 día
15	18880	Dr. Carlos Hernandez	SI	2/11/2017	2 días	1 día
16	19120	Dra. Maria Perez	SI	11/11/2017	1 día	6 días
17	19550	Dr. Sebastian Juarez	SI	18/11/2017	1 día	5 días
18	19877	Hospital La Joyita	SI	8/12/2017	1 día	1 día
19	19936	Dr. Erick Estrada	SI	17/12/2017	1 día	1 día
20	20140	Dr. Giovanni Stager	SI	27/12/2017	1 día	4 días

**Conclusiones:** a) Se verificó que todos los pagos están amarrados a un recibo de caja y fueron aplicados al cliente correcto en un tiempo correcto b) Se verificó que las facturas No. 1280, 1462, 1520, 1309, 1399, 1424, 1515, 1522, 1595 no se entregaron al departamento de créditos y cobros un día después de impresa la factura.

PT	C5	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Revisión análisis de antigüedad de saldos**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

Se solicitó la antigüedad de saldos al 31 de diciembre del 2017

**Cifras expresadas en quetzales al**  
**31/12/2017**

Intervalo	Monto	%
De 1-30 días	16,323,120.76	76%
De 31-60 días	1,329,039.00	6%
De 61-90 días	1,433,315.40	7%
De 91-120 días	596,879.48	3%
A más de 121 días	1,810,411.85	8%
<b>Total, Cartera Clientes</b>	<b>21,492,766.49</b>	<b>100.00%</b>

^

**Conclusión:** Se observó que un total de Q. 3,840,606.73 que representan el 19% de la cartera está a más de 60 días de antigüedad. Estos saldos que se encuentran a más de 60 días por encontrarse fuera de la política de cobro se les realizara un análisis de cobrabilidad.

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

PT	C6 1/3	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Análisis de saldos vencidos a más de 60 días**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

**Actividad realizada:** De acuerdo con el entendimiento de esta área se solicitó a las asistentes de cobros el análisis de cobrabilidad de la cartera de clientes de los saldos a más de 60 días al 31 de diciembre del 2017 con su debida documentación de soporte, posteriormente en reunión con el Gerente Financiero se confirmaron las explicaciones obtenidas.

Cliente	Suma de 61 - 90 Días	Suma de 91 - 120 Días	Más de 121 Días	Total	
Hospital San Juan de Dios	Q -	Q -	Q 1,203.00	Q 1,203.00	ë
Dr. Giovanni Stager	Q -	Q -	Q 8,733.11	Q 8,733.11	ë
Hopital la piedresitas	Q -	Q -	Q 12,500.00	Q 12,500.00	ë
Hospital La esperanza	Q -	Q -	Q 28,931.00	Q 28,931.00	ë
Hospital San Teresa	Q -	Q -	Q 30,120.00	Q 30,120.00	ë
Hospital La Joyita	Q -	Q -	Q 75,012.90	Q 75,012.90	ë
Farmacias La comunidad	Q -	Q -	Q 79,045.00	Q 79,045.00	ë
Hopital Herrera Heraldi	Q -	Q -	Q 750,012.90	Q 750,012.90	>
Farmacias La esperanza	Q -	Q 34,989.00	Q 2,124.00	Q 37,113.00	>
Dra. Maria Perez	Q -	Q 37,549.00	Q -	Q 37,549.00	>
Consultorio del Dr. Gomez	Q -	Q 44,753.63	Q -	Q 44,753.63	#
Farmacias Cruz Verde	Q -	Q 120,394.00	Q 253,390.00	Q 373,784.00	#
Hospital Alerta Médica	Q 38.39	Q -	Q 624.30	Q 662.69	#
Hopital Centro Medico	Q 7,311.00	Q 29,983.24	Q -	Q 37,294.24	>
Dr. Omar Soto	Q 9,232.00	Q -	Q -	Q 9,232.00	Δ
Consultorio de Dra. Santander	Q 9,874.00	Q -	Q -	Q 9,874.00	#
Dr. Luis Peralta	Q 12,000.00	Q -	Q -	Q 12,000.00	#



PT	C6 2/3	Fecha
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Análisis de saldos vencidos a más de 60 días**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

Cliente	Suma de 61 - 90 Días	Suma de 91 - 120 Días	Más de 121 Días	Total	
Hospital La joyita	Q -	Q 16,512.00	Q 30,000.00	Q 46,512.00	ë
Farmacias La curita	Q 21,200.00	Q -	Q 231,092.00	Q 252,292.00	ë
Farmacias Galeno	Q 97,311.00	Q -	Q -	Q 97,311.00	Δ
Hospital Dr. Giron	Q 97,311.00	Q 72,983.24	Q 12,180.00	Q 182,474.24	>
Hospital Dr Simi	Q 97,311.00	Q 72,983.24	Q 120,180.00	Q 290,474.24	Δ
Dr. Erick Estrada	Q 112,177.36	Q 34,753.63	Q 874.37	Q 147,805.36	Δ
Hopital Centro Medico	Q 112,177.36	Q 34,753.63	Q 8,740.37	Q 155,671.36	>
Dr. Sebastián Juarez	Q 112,300.00	Q -	Q -	Q 112,300.00	>
Hospital IGGS de accidentes	Q 151,061.98	Q -	Q 49,137.81	Q 200,199.79	Δ
Hospital Roosevelt	Q 152,404.50	Q -	Q -	Q 152,404.50	Δ
Dr. Carlos Hernandez	Q 212,177.36	Q -	Q -	Q 212,177.36	>
Hopital IGSS Antigua Guatem	Q 212,916.45	Q 113,736.87	Q 116,511.09	Q 443,164.41	>
<b>Total</b>	<b>Q 1,416,803.40</b>	<b>Q 613,391.48</b>	<b>Q 1,810,411.85</b>	<b>Q 3,840,606.73</b>	

**Conclusiones:** Después de la revisión de la antigüedad de saldos al 31 de diciembre de 2017 se concluyó que:

- a) ë Se recomienda registrar una cuenta incobrable por Q. 534,349.01 ya se agotaron todas las instancias por contactar al cliente y no se obtuvo pago de los saldos vencidos por parte del cliente.
- b) # No se han podido recuperar Q 441,074.32 porque los expedientes de los clientes se encuentran incompletos esa deficiencia de detecto en el proceso de facturación.

<b>PT</b>	<b>C6 3/3</b>	<b>Fecha</b>
Hecho por:	EQQ	13/04/2018
Revisado por:	FMH	14/04/2018

**La Esperanza, S.A.**  
**Auditoría operacional al departamento de cobros**  
**Análisis de saldos vencidos a más de 60 días**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017**

- c) @ No se han recuperado 897,426.89 por falta de liquidez de los clientes, los clientes reportaron por medio de cartas que si pagaran cuando estén mejor en liquidez.
  
- d) > 1,967,756.51 es por créditos otorgados al amigo del gerente general, por la relación que tienen se les ha autorizado nuevas ventas al crédito, aunque tengan saldos vencidos.

**4.12 INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL**

Guatemala, 25 de abril de 2018

Lic. Omar Pira  
Gerente General  
Empresa Distribuidora Farmacéutica La Esperanza, S.A.  
Presente

Estimado Licenciado:

Se realizó la Auditoría Operacional al departamento de cobros de la empresa Distribuidora Farmacéutica La Esperanza, S.A. utilizando la metodología de auditoría operacional de la Comisión de Auditoría Operacional en cumplimiento con la propuesta de servicios profesionales que se realizó el 28 de marzo de 2018. El trabajo incluyó la evaluación de los procedimientos que realiza el departamento de cobros, para otorgar créditos nuevos y recuperación de los cobros.

La responsabilidad como auditoría independiente es detectar deficiencias que afecten los procesos de otorgamiento nuevos créditos, el proceso de facturación y la realización de los cobros, mediante la aplicación de pruebas de auditoría y proporcionar las recomendaciones que contribuyan a incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos, la implementación de las recomendaciones se deja a discreción de la dirección de la empresa.

A continuación, se presentan los hallazgos operacionales detectadas que no permiten desarrollar de forma eficiente el proceso de cobranza, así como

también los efectos y recomendaciones que permitirán mejorar la eficiencia y eficacia en el proceso.

**Conclusión:**

Derivado de la evaluación realizada, la empresa tiene procedimientos eficientes y eficaces asegurando el cumplimiento de los manuales de procedimientos en el departamento de cobros, a excepción de los hallazgos identificados. Hasta que la empresa corrija dichos hallazgos podrá alcanzar sus objetivos operacionales satisfactoriamente.

Atentamente,



Licenciado Fabian Marroquín  
CPA Colegiado No. 12789  
Socio Director Ejecutivo  
Marroquín & Asociados

## HALLAZGOS ENCONTRADOS EN EL TRANCURSO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

### Departamento de Cobros

#### 1. Hallazgo: Falta de procedimiento para evaluar y autorizar créditos nuevos

Al realizar la revisión en el departamento de cobros del procedimiento para el análisis y autorización de créditos con base a los expedientes de los clientes autorizados en el 2017 se encontraron las siguientes deficiencias.

No. De Expediente	Nombre del Cliente	Tipo de Crédito	Monto de Crédito
20	Hospital Roosevelt	Crédito Institucional	250,000.00
14	IGGS de accidentes	Crédito Institucional	220,000.00
10	Hospital La esperanza	Crédito Institucional	100,000.00
27	Herrera Heraldi	Crédito Privado	180,000.00
30	Dr. Roberto Giron	Crédito Individual	120,826.00
1	Hospital San Juan de	Crédito Institucional	399,174.00
<b>Total</b>			<b>1,885,174.00</b>

- a) No se encontró evidencia del análisis para determinar la capacidad de pago de los clientes.
- b) Los expedientes revisados no cuentan con la documentación completa que la empresa solicita para autorizar un nuevo crédito.

- c) El monto de los créditos es autorizado por el gerente financiero no existe una política que establezca el límite de crédito a los clientes.
- d) Se observo que en la documentación que la empresa no solicita hay clientes que no incluyen el flujo de caja proyectado por un año.

**Causa**

- a) No hay una persona encargada que supervise y analice que la documentación de los clientes se encuentre completa antes de autorizar un crédito.
- b) No existen lineamientos que midan el límite de crédito que se otorgara al cliente.

**Efecto:**

Debido a las deficiencias encontradas en el procedimiento de análisis y autorización de créditos existen cuenta por cobrar vencidas por un monto de Q. 897,426.89 por la falta de liquidez de los clientes. A continuación, los clientes que tienen pendientes pagos por falta de liquidez.

<b>Cliente</b>	<b>Total</b>	
Dr. Omar Soto	Q 9,232.00	Δ
Farmacias Galeno	Q 97,311.00	Δ
Hospital Dr Simi	Q 290,474.24	Δ
Dr. Erick Estrada	Q 147,805.36	Δ
Hospital IGGS de accider	Q 200,199.79	Δ
Hospital Roosevelt	Q 152,404.50	Δ
<b>Total</b>	<b>Q 897,426.89</b>	

**Recomendación:**

- a) El jefe del departamento de cobros deberá incluir un listado de documentos obligatorios a requerir a los clientes que solicitan créditos en la empresa, incluyendo un fondo de caja por año para evaluar que

cuenten con efectivo para cumplir con la obligación que tienen con la empresa.

- b) El jefe de cobros deberá realizar un análisis de la capacidad de pago de los clientes a través de razones financiera de liquidez, rentabilidad y endeudamiento basados en los estados financieros de los clientes.
- c) El jefe de cobros debe desarrollar un nuevo método para evaluar el rango de crédito y el tipo de riesgo que conlleva cada rango de crédito que se autorice y los requisitos que se establezcan de acuerdo al monto que se le otorgue al cliente.
- d) El jefe de cobro deberá supervisar que se haga una actualización anual de la situación económica-financiera de los clientes con crédito autorizado que anticipar problemas y reduzcan los saldos por cobrar.

## **2. Hallazgo: Falta de procedimiento para emisión de facturas por ventas al crédito**

- a) Al revisar la emisión de las facturas se realizaron ventas al crédito a clientes con saldos vencidos por pagar a la empresa autorizada por el gerente financiero.

<b>Tipo Documento</b>	<b>Nombre del Cliente</b>	<b>Fecha de Emisión</b>	<b>Monto Facturado</b>	<b>No. Factura</b>
Fact	Hospital Roosevelt	3/10/2017	12,500.00	1240
Fact	Hospital IGGS de accidentes	10/10/2017	54,730.10	1255
Fact	Hospital La esperanza	14/10/2017	43,950.00	1266
Fact	Hopital Herrera Heraldi	18/10/2017	152,389.00	1270
Fact	Hospital Dr. Giron	8/11/2017	25,839.00	1286
Fact	Hopital IGSS Antigua Guatemala	21/11/2017	60,240.10	1290
Fact	Dr. Sebastian Juarez	21/12/2017	90,560.00	1339
Fact	Hospital La Joyita	26/12/2017	130,420.15	1390
Fact	Dr. Erick Estrada	27/12/2017	86,212.20	1307
Fact	Dr. Giovanni Stager	31/12/2017	51,231.20	1399



b) El departamento de cobros no participa en las reuniones entre el visitador y el cliente para saber si existe algún acuerdo adicional requerido para asegurar la transparencia de la venta.

c) Las facturas que no cuentan con cotización autorizada se detallan a continuación:

Tipo Documento	Nombre del Cliente	Fecha de Emisión	Monto Facturado	No. Factura	Cotizacion Autorizada
Fact	Hospital IGGS de accidentes	10/10/2017	54,730.10	1255	No
Fact	Hospital La esperanza	14/10/2017	43,950.00	1266	No
Fact	Hospital San Juan de Dios	29/10/2017	80,950.25	1281	No
Fact	Dr. Carlos Hernandez	13/12/2017	50,390.00	1314	No
Fact	Dr. Giovanni Stager	31/12/2017	51,231.20	1399	No

d) Las facturas que no cuenta con la constancia de recepción del producto por el cliente son:

Tipo Documento	Nombre del Cliente	Fecha de Emisión	Monto Facturado	No. Factura	Cotizacion Autorizada	Constancia de recepción del producto
Fact	Hospital Roosevelt	3/10/2017	12,500.00	1240	Si	No
Fact	Consultorio de Dra. Santander	1/12/2017	23,430.00	1296	Si	No
Fact	Dr. Erick Estrada	27/12/2017	86,212.20	1307	Si	No

**Causa:**

Debido a que no cuentan con una política que detalle el límite en monto por la gerencia financiera para este tipo de autorizaciones.

**Efecto:**

Debido a la deficiencia encontradas en el proceso de facturación existen saldos por cobrar por un monto de Q. 441,074.32 por expedientes de cliente

incompletos y ventas a clientes sin límites de crédito autorizadas por el gerente financiero por Q. 1,967,756.51.

**Recomendación:**

- a) El jefe de cobros debe establecer dentro de sus tareas asistir a las reuniones entre los visitadores y los clientes para definir algún documento o procedimiento especial para asegurar que la venta sea transparente.
- b) El consejo de administración debe autorizar una política que establezca el un monto máximo a autorizar por parte de la gerencia financiera para los clientes que sobrepasan el límite de crédito que se les estableció para que analicen el expediente de cada cliente y sea viable para autorizar una ampliación en el crédito.

**3. Hallazgo: Falta de procedimientos para la recuperación de las cuentas por cobrar**

Se hizo una revisión sobre el proceso de cobros de las facturas al crédito.

A continuación, se detallan las deficiencias encontradas:

**Deficiencias**

- a) Las facturas por ventas al crédito no son entregadas al departamento de cobros un día después de emitida la factura para iniciar el proceso de cobranza. A continuación, se detallan las facturas que fueron entregadas para proceso de cobro después de varias facturas.

No.	Recibos de Caja	Nombre del Cliente	Monto	Tiempo entre fecha de facturación y fecha de entrega a depto de cobros	Fact.
1	10250	Hospital Roosevelt	12,500.00	10 días	1280
2	11710	Hopital Herrera Heraldi	152,389.00	5 días	1462
3	12365	Hopital Centro Medico	120,840.00	2 días	1520
4	13690	Hospital Dr. Giron	25,839.00	15 días	1309
5	17986	Consultorio del Dr. Gomez	110,420.66	2 días	1399
6	18210	Consultorio de Dra. Santander	23,430.00	3 días	1424
7	19120	Dra. Maria Perez	150,345.60	6 días	1515
8	19550	Dr. Sebastian Juarez	45,789.00	5 días	1522
9	20140	Dr. Giovanni Stager	14,150.00	4 días	1595
<b>Total</b>			<b>655,703.26</b>		

b) Los asistentes de cobros se reúnen una vez al mes con el gerente financiero para tratar los problemas que se dan en el proceso de cobranza para la cual es un tiempo muy largo para solucionar y darle el seguimiento correcto a los problemas que presenta el área.

c) Se observó en el área de cobros que no envían mensualmente los estados de cuenta a los clientes sobre el adeudo que tienen con la empresa.

**Causa:**

- a) La falta de revisión y control al momento que entran las facturas en el departamento.
- b) La falta de coordinación con respecto a las reuniones mensuales para tratar puntos importantes sobre la situación del área.
- c) La falta de cumplimiento por las personas encargadas en enviar la información al cliente.

**Efecto:**

La rotación de cuentas por cobrar de la empresa se encuentra en 81 días debido a que existe un total de Q.3,840,606.73 que representan el 19% de la cartera de clientes con saldos vencidos a más de 60 días, porque no se hace un seguimiento oportuno de los cobros que se encuentran en ese lapso de vencido.

**Recomendación:**

- a) El Jefe de Cobros debe implementar en el sistema de cobros reportes que les ayude a los asistentes de cobros a poder visualizar las facturas de ventas al crédito y así poder determinar que facturas no han sido entregadas para proceso de cobro. Con esta implementación de un nuevo reporte les permitirá solucionar problemas en tiempo en los procesos de cobranzas de acuerdo a las políticas establecidas.
- b) Las reuniones entre los asistentes de cobros, jefe de cobros y la gerencia financiera se deberán llevarse a cabo por semana para discutir temas sobre las cobranzas y presentar un informe detallados de los problemas que se presentan sobre las facturas que tuvieron problema al enviarse a cobro
- c) Los asistentes de cobros deben implementar el envío continuo de los estados de cuenta de los clientes para darle el seguimiento de posibles diferencias para subsanar los problemas de manera oportuna.

**4. Hallazgo: Falta de segregación de funciones para el gerente financiero**

El Gerente Financiero es el responsable directo del Departamento de Cobros sin embargo existen funciones que él debería desempeñar tales como: análisis de expedientes, realizar visitas a los clientes para la recuperación de la cuenta por cobrar y sobre el custodio de los expedientes.

**Causa:**

Inadecuado seguimiento a los objetivos y problemas que pueda presentar el Departamento de Cobros adicionalmente no existe una adecuada segregación de funciones ya que la Asistente de Cobros desempeña funciones tales como análisis de expedientes para créditos nuevos y modificaciones a los códigos de los clientes, qué por políticas no concuerdan con sus funciones de seguimiento de cobros y atención a clientes.

**Efecto:**

El no contar con una persona que tenga la totalidad de su tiempo disponible para revisar procedimientos de trabajo e implementar provoca que los cambios que considere adecuados no sean adecuados para mejorar su funcionamiento.

**Recomendación:**

El departamento debe tener un jefe de créditos y cobros que reporte al Gerente Financiero para garantizar la adecuada atención a los problemas y objetivos fijados.

**5. Hallazgo: Falta de documentación de las políticas y procedimientos del departamento de cobros.**

Al revisar se verifico que las actualizaciones de las políticas y procedimientos del área no están por escrito se han venido capacitando de forma verbal a las personas nuevas para el área.

**Causa**

Por la falta de manuales de políticas y procedimientos provoca desconocimientos en los procesos del área de cobros.

**Efecto**

Los cambios en los procesos del departamento de cobros no llegan a todas las personas involucradas en el proceso en tiempo, causando atrasos por desconocimientos de los procesos.

**Recomendación**

La importancia que tienen las políticas y procedimientos dentro de la empresa se recomienda que la gerencia financiera contrate los servicios de una especialista para que realice el manual de políticas y procedimientos para que el personal del área de cobros tenga un soporte por escrito sobre los procesos que se llevan dentro del área y los tengan de consulta para que no se den atrasos en los procesos realizados.

## CONCLUSIONES

1. El departamento de cobros es aquel que ayuda a alcanzar los objetivos de toda empresa en el área de créditos y cobros. Al identificar los hallazgos de auditoría operacional en el área de cobros se determina que los controles existentes no son suficientemente adecuados, para el cumplimiento de las políticas vigentes, así como el logro de los objetivos establecidos por la empresa para un mejor proceso de cobranza.
2. Contar con un sistema de control interno ayuda a la administración de una empresa a monitorear el funcionamiento y desempeño de los elementos humanos, físicos y técnicos, esto apoyará al departamento de cobros en la toma de decisiones para supervisar y medir responsabilidades y funciones con el fin de minimizar el riesgo operacional, administrativo y financiero que se generen por falta de control y seguimiento dentro de la farmacéutica.
3. Existen procedimientos en el departamento de cobros que no están ajustados a las necesidades de la empresa, lo cual conlleva en aplicar de manera inadecuada dichos procedimientos y no apoyan a cumplimiento de los objetivos de eficiencia y eficacia.
4. Los resultados de la revisión de La Esperanza, S.A., observaron que no hay segregación de funciones en el área de cobros respecto a sus actividades laborales el área de cobros presento hallazgos que afectan el cumplimiento de los objetivos que quiere alcanzar la empresa.

## RECOMENDACIONES

1. La Esperanza, S.A tiene la capacidad para fortalecer los controles de operación, financieros y de cumplimiento, de tal manera que se realicen mejoras en los procesos de cobranza, así como que se elaboren procedimientos y actualización de políticas en el personal administrativo y de operaciones, es importante que los procedimientos que se utilicen se encuentren documentados adecuadamente para al personal involucrado.
2. El consejo de administración de la farmacéutica debe implementar de un sistema de control interno para la estructura operacional, que permita el monitoreo en forma eficaz y eficiente de los procesos, esto podría lograrse mediante la implementación de un departamento que se encargue de darle seguimiento a todas las actividades que requieran un control y supervisión constante.
3. La empresa deberá considerar en realizar por lo menos una vez al año una revisión y actualización de todas sus políticas, procedimientos y manuales del departamento de cobros con la finalidad de que los mismos contribuyan para mejorar el manejo de dicho departamento, logrando así la eficacia y eficiencia en cada uno de sus procedimientos establecidos.
4. El riesgo operacional es la probabilidad de incurrir en pérdidas económicas y por fallas en el recurso humano, procesos y tecnología, afectando financiera y administrativamente a la farmacéutica, es importante, que las actividades que representan este tipo de riesgo se les preste especial atención como los procedimientos de créditos y cobranzas.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Comité Internacional de Prácticas de Auditoría. Normas Internacionales de Auditoría. Edición 2016, 975 p.p.
2. Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio y sus Reformas. Decreto Número 2-70. Guatemala 2005.
3. Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo. Decreto Número 1441. Guatemala 2010.
4. Congreso de la República de Guatemala. Código Tributario y sus Reformas. Decreto Número 6-91. Guatemala 2005.
5. Congreso de la República de Guatemala (1997), Código de Salud, Decreto 90-97, y sus reformas. (pp. 69).
6. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Actualización Tributaria. Decreto Número 10-2012 y sus Reformas. Libro I Impuesto sobre la Renta. 2013
7. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas. Decreto Número 27-92.
8. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto de Solidaridad. Decreto Número 73-2008. Guatemala 2008.
9. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos Decreto Número 37-92. Guatemala 2008
10. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles Decreto Número 15-98. Guatemala 2001.
11. Contraloría General de Cuentas. Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores Adaptadas a Guatemala (ISSAI.GT). Septiembre 2017. 32 p. p.
12. Federación Internacional de Contadores. (IFAC) New York, New York 10017 USA. marzo 2013. 1006 p.p.

13. Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Committee Foundation), Norma Internacional de Información Financiera IFRS NIFF IASCF vigentes al 2016. 2846 páginas.
14. Instituto de Auditores Internos. Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. IAG, S.L. Madrid, España. Enero 2017. 215 p.p.
15. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Auditoría Operacional. Bosque de Tabachines, núm. 44 México 11700, D.F. junio 2006. 164 p.p.
16. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Acuerdo Gubernativo No. 351-2006 "Reformas al Acuerdo Gubernativo 712-99 de fecha 17 de septiembre de 1999 Reglamento para el control sanitario de los medicamentos y productos afines". (p.p. 7)

## **WEBGRAFÍA**

17. Auditoría externa disponible en:  
<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse9> recuperado el 28 abril 2018
18. Auditoría forense disponible en:  
<http://www.forodeseuridad.com/artic/discipl/4166.htm> recuperado el 24 de octubre de 2018
19. Auditoría gubernamental disponible en:  
<http://gabinete-auditoria-gubernamental.blogspot.com/> recuperado el 24 de octubre de 2018
20. Auditoría integral disponible en:  
<https://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/boletinindependiente14.pdf>  
recuperado el 24 de octubre de 2018

**21.** Informe de auditoría operacional disponible en:

<http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/09/auditoría-operacional.html> recuperado el 28 de abril 2018

**22.** Provisión de cuentas incobrables disponible en:

<http://www.mailxmail.com/curso-contabilidad-basica/provision-cuentas-malas-incobrables> recuperado el 28 de abril 2018