

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Implementación y mejora de procedimientos en el área de cuentas por cobrar de la  
Empresa Farmacéutica, S.A**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Walter Artemio Ruano Boteo

Guatemala, diciembre 2013

**Implementación y mejora de procedimientos en el área de cuentas por cobrar de la  
Empresa Farmacéutica, S.A**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Walter Artemio Ruano Boteo  
Lic. Luis Fernando Rodríguez Duarte (**Tutor**)  
Licda. Alba Consuelo Girón de Castillo (**Revisora**)

Guatemala, diciembre 2013

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj

**Coordinador**

**Tribunal que practicó el Examen General de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED–**

Licda. Lucrecia Cardoza  
**Examinador**

Lic. Elfego Amán López  
**Examinador**

Lic. Hugo Armando Perla  
**Examinador**

Lic. Luis Fernando Rodríguez Duarte  
**Tutor**

Licda. Alba Consuelo Girón de Castillo  
**Revisora**

**REF.:C.C.E.E.0017-2013-ACA-CPA**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 13 DE SEPTIEMBRE DE 2013**

**SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Luis Fernando Rodríguez Duarte, tutor y Licenciada Alba Consuelo Girón Marroquín, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA DE PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA FARMACÉUTICA, S.A”. Presentada por el estudiante Walter Artemio Ruano Boteo, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 1051, de fecha 24 de julio de 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

  
Lic. César Augusto Custodio Góbar

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**



Guatemala 01 de abril de 2013

**Señores**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Carrera de Contaduría Pública y Auditoría**  
**Sede los Álamos**  
**Universidad Panamericana**  
**Presente**

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tutoría en el Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA-, del tema **“Implementación y mejora de procedimientos en el área de cuentas por cobrar de la empresa Farmacéutica, S.A”**, realizado por **Walter Artemio Ruano Boteo**, carné No.201200753, estudiante de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Practica Empresarial Dirigida, con la nota de setenta y ocho (78) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Luis Fernando Rodríguez Duarte  
Contador Público y Auditor

**Alba Consuelo Girón Marroquín**  
**Licenciada en Administración Educativa**  
**Colegiado No. 9625**

Guatemala, 02 de junio de 2013.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
M.A. César Augusto Custodio Cóbar (Decano)  
Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj (Coordinador)  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **“Implementación y mejora de procedimientos en el área de cuentas por cobrar de la Empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima”** realizado por **Walter Artemio Ruano Boteo**, carné No. 201200753, estudiante de la carrera de **Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría**; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado según la revisión realizada en dicha Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración, me suscribo de ustedes.



Licda. Alba Consuelo Girón Marroquín

c.c. archivo



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1085.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Ruano Boteo, Walter Artemio con número de carné 201200753 aprobó con 78 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, a los veinticuatro días del mes de julio del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los diecisiete días del mes de octubre del año dos mil trece.

Atentamente,



**M.Sc. Vicky Sicajol**  
Directora

Registro y Control Académico



**Dra. Alba de González**  
Secretaria General



Luis Alberto Mendoza  
cc.Archivo.

## **DEDICATORIA**

- A DIOS: Por sus bendiciones y permitirme culminar esta importante etapa en mi vida.
- A MIS PADRES: Víctor Ruano (Q.E.P.D) y Marta Boteo García, que este logro sea una pequeña recompensa a sus múltiples esfuerzos y sacrificios.
- A MI ESPOSA: Rosa Romero, por su amor, paciencia, sacrificio y por el apoyo en todo momento.
- A MI HIJA: Ximena, con amor y que sea un ejemplo para su superación.
- A MIS HERMANOS: Rudy, Víctor y Melvin, por su apoyo en todo momento y sobre todo por la unión que existe entre nosotros.
- A MI SUEGROS: Con mucho aprecio.
- A MIS AMIGOS: Por el apoyo brindado en cada etapa de mi vida.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
1.1. Antecedentes de la empresa	1
1.1.1 Misión	1
1.1.2 Visión	1
1.1.3 Valores	2
1.1.4 Información comercial	2
1.1.5 Estructura organizacional	3
1.1.6 Aspectos legales y fiscales	5
1.2 Planteamiento del problema	6
1.2.1 Pregunta de investigación	7
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo general	7
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 Alcances y límites	8
1.4.1 Alcances	8
1.4.2 Límites	8
1.5 Marco Teórico	8
<b>Capítulo 2</b>	28
2.1 Tipo de investigación	28
2.2 Sujetos de la investigación	28

2.3 Instrumentos utilizados	28
2.4 Diseño de la investigación	28
2.5 Aporte esperado	29
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Resultados y análisis de la investigación	30
3.1.1 Evaluación del control interno	30
3.1.2 Antigüedad de saldos	32
3.2 Evaluación de aspectos fiscales	32
3.3 Análisis financiero	35
3.4 Razones financieras	39
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Análisis de la situación actual del departamento de créditos	43
4.2 Políticas de crédito	43
<b>Cronograma de Trabajo</b>	54
<b>Conclusiones</b>	55
<b>Recomendaciones</b>	56
<b>Referencias</b>	57
<b>Anexos</b>	59

## Lista de Cuadros

Cuadro No. 1	32
Cuadro No. 2	34
Cuadro No. 3	37
Cuadro No. 4	38

## **Resumen**

El desarrollo de la presente Práctica Empresarial Dirigida, estuvo enfocada en el área de cuentas por cobrar de la empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima, la cual se identificó en el diagnóstico como área crítica. Con base a la debilidad encontrada en esas áreas se decidió elaborar una “Implementación y mejora de procedimientos sobre el área de cuentas por cobrar”

Se proporcionó a la empresa soluciones factibles para que pudieran tener un mejor control sobre los créditos.

Se realizó un estudio de tipo descriptivo ya que era el que más se adapta a la implementación del sistema, se realizaron visitas a la empresa donde se observó cómo se desenvolvía el manejo y el cobro de las cuentas por cobrar. Luego se tomó la información obtenida y se hizo un análisis descriptivo de la situación que presentó este rubro en la empresa para luego solucionar el problema.

Se realizaron entrevistas con el personal encargado de dicha área donde se conoció cómo se llevaban a cabo los cobros, registros, si existía personal que autorizara límites, plazos y así se pudo obtener información para la realización de la práctica.

La importancia en el control de las cuentas por cobrar reside en el objetivo primordial de toda compañía que es la salvaguarda del patrimonio que utiliza para generar utilidades para los accionistas. La obtención de utilidades depende en gran parte de la recuperación de las cuentas por cobrar. Por lo que el establecimiento de controles efectivos en dichas cuentas es uno de los aspectos que la administración debe ubicar como un objetivo primordial durante su gestión.

Con la implementación de este sistema se espera que la empresa pueda obtener mejores resultados con agilidad, precisión, exactitud, confiabilidad y así tener una mejor recuperación de su cartera, a la vez una mejor fluidez en su flujo de efectivo.

Con esta propuesta la empresa estará más segura y podrá tener un mejor control sobre sus cuentas por cobrar ya sea clientes internos y externos.

## **Introducción**

Empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima es una empresa guatemalteca dedicada a la distribución de productos farmacéuticos éticos y genéricos, además de consumo, también cuenta con una cadena de farmacias en varias zonas de la capital y departamentos de Guatemala, esto con el fin de satisfacer la demanda de los clientes. Estos productos son distribuidos por medio de una fuerza de ventas nacional.

Debido a que la economía guatemalteca está regida por las relaciones comerciales, es importante que las empresas evalúen la asignación de crédito a los nuevos clientes para determinar la capacidad de pago con que cuentan, pues de lo contrario, se corre un grave riesgo de incobrabilidad y como consecuencia se producirían problemas financieros en la empresa y se descapitalizaría, porque buena parte de su capital se encuentra depositada con los clientes.

Por lo anterior es necesario contar con procesos estratégicos en el departamento de créditos especialmente en la cuenta por cobrar, por ello este proyecto, está dirigido al fortalecimiento del rubro de cuentas por cobrar; con la implementación y mejora de procedimientos, porque se encontraron debilidades ya que no existían autorizaciones, límites y plazos de créditos, de igual manera casos de morosidad en las cuentas, por lo que el riesgo de cobrabilidad es muy alto, entre otros.

El presente trabajo se integra de cuatro capítulos, así:

El capítulo 1 presenta los antecedentes de la empresa, objetivos, alcances y límites de la práctica, así como el planteamiento del problema, que en este caso está dirigido a mejorar los procesos utilizados en el área de cuentas por cobrar.

El capítulo 2 se refiere a la metodología utilizada, fundamentada en procedimientos de auditoría basados en cuestionarios, exposición narrativa y descriptiva de los procesos.

En el capítulo 3 se encuentra el análisis de los resultados y da a conocer las deficiencias encontradas, la consecuencia de éstas y las conclusiones alcanzadas, así como también las recomendaciones.

El capítulo 4 da a conocer la propuesta de mejora que debe aplicar Empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima, para obtener la recuperación del capital y de esta manera disminuir la morosidad y mejorar los controles y procedimientos.

Además da a conocer algunos formatos y guías, a través de los anexos y las fuentes de consulta.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes de la empresa

Empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima es una empresa guatemalteca que cuenta con un historial de veintisiete años de trabajo dedicados a la distribución de productos farmacéuticos éticos y genéricos, además de consumo, también cuenta con una cadena de farmacias en varias zonas de la capital y departamentos de Guatemala, esto con el fin de satisfacer la demanda de los clientes. Establecida desde 1,986. Estos productos son distribuidos por medio de una fuerza de ventas nacional y además cuenta con cincuenta y dos farmacias propias a nivel nacional.

Se constituyó en Guatemala con un capital social autorizado, suscrito y pagado de cinco mil quetzales (Q 5,000.00), su domicilio fiscal se encuentra ubicado en Avenida Bolívar 40-84, Zona 3, Guatemala; Según patente de comercio No. 60520, folio 231, libro 82, categoría única y expediente 2870-2005, Inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria SAT con número de identificación tributaria 475112-4. Registro patronal 222-2222.

### 1.1.1 Misión

Servir con excelencia a nuestros proveedores y clientes, para responder y exceder sus expectativas.

Contar con un personal íntegro, capacitado y compensado justamente con un ambiente de estabilidad, respeto y confianza.

Que se sientan orgullosos de pertenecer a nuestra empresa para desarrollar de una mejor manera su trabajo.

Buscar crecimiento constante para beneficiar a proveedores, clientes, empleados y empresa, para obtener ganancias en las operaciones para contribuir a engrandecer nuestro país.

### 1.1.2 Visión

Ser el mejor distribuidor de productos farmacéuticos y de consumo.

### 1.1.3 Valores

La empresa tiene 10 grandes valores del hombre bodegas (se refiere a los valores que debe tener el personal que labora para la empresa), el cual significa que todo el personal de la empresa se debe desempeñar con estos valores.

1. Compromiso
2. Liderazgo
3. Trabajo en equipo
4. Ejecución
5. Integridad
6. Credibilidad
7. Innovación
8. Juicio
9. Coraje
10. Comunicación

### 1.1.4 Información comercial

Los productos que ofrece la empresa son de acuerdo a las necesidades del cliente los cuales son:

Éticos:

Productos de laboratorios de marca

Genéricos:

Productos equivalentes a los originales, menos contenido de fórmula.

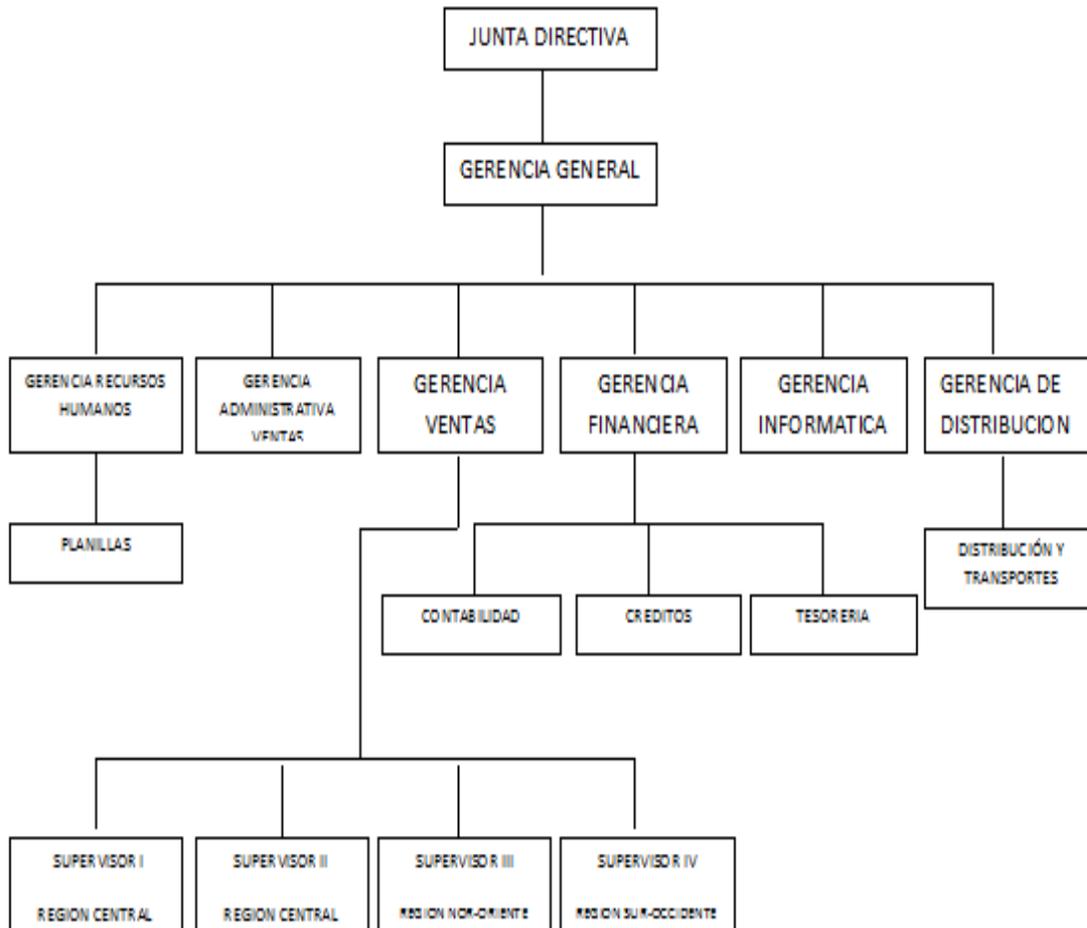
Productos de consumo:

De la línea Procter y Gramble

### 1.1.5 Estructura organizacional

Empresa Farmacéutica, S.A, cuenta con dos órganos principales los cuales son Junta Directiva y Gerencia General los cuales se complementan entre sí para el adecuado funcionamiento, además cuenta con otros departamentos que se encargan de cumplir con los objetivos propuestos por los dos anteriores.

El siguiente organigrama es funcional para la empresa debido a que se puede conocer cómo está integrada.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La empresa que es objeto de estudio está estructurada de la siguiente manera:

- a) Gerente general.
- b) Gerente financiero
- c) Gerente de ventas
- d) Gerente administrativo de ventas
- e) Gerente de recursos humanos
- f) Gerente de informática
- g) Gerente de distribución
- h) Contador general.
- a) Gerente general.

Es el primer nivel jerárquico dentro de la estructura, tiene atribuciones resolutorias dentro del ámbito general y es quien aprueba los cambios y procedimientos generales, además es quien autoriza todos los proyectos que se pretenden realizar en la empresa.

- b) Gerente financiero.

Es la segunda autoridad en el nivel jerárquico, representa legalmente a la empresa, se encarga de tener el control de la contabilidad, tesorería y cajas chicas que se encuentran en los distintos departamentos de la empresa, además reportes financieros para ser trasladados a Junta Directiva.

- c) Gerente de ventas.

Promueve las ventas por medio de la cadena de farmacias.

- d) Gerente administrativo de ventas

Busca puntos donde hay demanda de medicina y apertura de nuevas farmacias.

- e) Gerente de recursos humanos

Tiene a su cargo la contratación de personal para dependientes, motoristas y encargados de farmacia.

f) Gerente de informática

Es quien debe tener el control del sistema que se utiliza para la facturación y control de inventarios.

g) Gerente de distribución

Le corresponde coordinar la distribución de productos, de acuerdo a las solicitudes de ventas, tiene a su cargo todas las áreas de bodega, despacho y transportes.

h) Contador general.

Es el responsable de recopilar toda la información contable para elaborar los estados financieros mensuales los cuales debe trasladar a gerencia financiera, tiene a su cargo todos los departamentos de contabilidad general y costos.

### 1.1.6 Aspectos legales y fiscales

- Código de Comercio, Decreto No. 2-70 del Congreso de la República y sus reformas.

Establece los lineamientos a seguir en la estructura de la sociedad, la obligación de llevar contabilidad en forma organizada de acuerdo con el sistema de partida doble.

- Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto No. 10-2012 del Congreso de la República.

Inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria como persona jurídica bajo el régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas.

- Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), Decreto No. 27-92 del Congreso de la República de Guatemala.

Cuenta con libros de compras y ventas autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria. Se emite factura por cada servicio prestado a los clientes. Presenta declaración mensual.

- Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO), No. Decreto 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala.

La empresa se encuentra afecta al impuesto por ser una entidad jurídica inscrita en el régimen optativo del ISR.

- Código Tributario, Decreto No. 6-91 del Congreso de la República de Guatemala.

Éste define a la entidad que le compete fiscalizar el pago correcto de impuestos, las sanciones y derechos a que se encuentra sujeta la empresa en caso de incumplir con las formalidades establecidas.

- Otras obligaciones
- Código de Trabajo, Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala.

Regula los derechos y obligaciones de los patronos y trabajadores. Cuenta con libro de salarios autorizado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. No todos los empleados cuentan con contrato individual de trabajo.

- Régimen de seguridad social

Inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), con su respectivo número patronal. Realiza pagos mensuales según lo establecido en el Acuerdo No. 1118, sobre la base del total de sueldos ordinarios pagados mensualmente a los trabajadores, se descontó el 4.83% de la cuota laboral y se verificó el 10.67% de la cuota laboral, 1% IRTRA y 1% de INTECAP.

## 1.2 Planteamiento del problema

Durante la investigación realizada en la empresa se determinó que no ha tenido manuales de procedimientos sobre una adecuada administración, control y registro contable de todos los créditos que se dan a los clientes. La empresa tiene autorizado en varias farmacias para que puedan vender sus productos al crédito, pero los encargados son los que autorizan sin tener un formato para autorización, además no tienen límites de crédito y plazos, existen saldos de algunos clientes que ya se consideran como incobrables debido a que ya tienen más de dos años que deben y no han cancelado todo, esto es debido a que no trasladan la información al departamento de créditos cuando corresponde.

En la evaluación que se llevó a cabo se determinó que los créditos no reflejan razonablemente la situación financiera de la entidad, en virtud que existen operaciones que no se registran contablemente en el período que se realizan.

Solo existe una persona encargada de llevar los registros de cincuenta y dos farmacias por eso los saldos no están al día y no se tiene un control adecuado, esta situación puede provocar a la empresa problemas en el flujo de efectivo y eventualmente ocasionar falta de liquidez. Derivado de todo esto se plantea la siguiente pregunta:

### 1.2.1 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los aspectos normativos y los controles internos que se deben mejorar e implementar para el adecuado control y salvaguarda del área de cuentas por cobrar, para mejorar la eficiencia operativa y verificación del cumplimiento de objetivos de la empresa?

Las razones fundamentales que conllevaron a plantear y desarrollar esta investigación fueron determinantes para presentar a la empresa que fue objeto de estudio, soluciones a una problemática que debía corregirse para evitar la aplicación de procedimientos incorrectos en sus operaciones financieras, para lo cual se elaboró un manual de procedimientos, donde se incluyó los límites y plazos de crédito hacia los clientes, además quienes debían autorizarlos, qué documentos y formatos deben presentarse al momento de solicitar un crédito por parte de los clientes.

Se identificó en la cuenta por cobrar todos los saldos de clientes que se consideraron como incobrables, se realizó un estudio detallado de los mismos e identificó como morosos a algunos clientes para que ya no se les autorizaran créditos y así no se corriera el riesgo que se aumentara este rubro y a la vez disminuyera la liquidez o capital de trabajo que disminuye la actividad de ventas de la empresa.

Se identificó que no realizan confirmaciones escritas de saldos por parte del departamento de créditos, las cuales son importantes para poder tener un mejor control sobre las cuentas por cobrar.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo general

Proporcionar a la empresa soluciones factibles con respecto a los créditos con una buena implementación y mejora de los procedimientos de cobro, autorización y límites de crédito en el área de cuentas por cobrar.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a. Implementar procedimientos para el adecuado control de la cuentas por cobrar.
- b. Velar por la implementación de políticas y procedimientos de crédito eficientes, para garantizar la rentabilidad de los créditos concedidos y evitar el deterioro de los mismos.
- c. Procurar que la medición de riesgo de crédito permita identificar el período en que la capacidad de pago se deteriora.

## 1.4 Alcances y límites

### 1.4.1 Alcances

- La presente investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la Empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima, específicamente en el departamento de créditos, ya que según la investigación realizada era el departamento con mayores deficiencias y por ser un área que provee ingresos económicos a la entidad.
- Se observaron los procesos de estudio del diagnóstico donde se obtuvo el apoyo de los jefes del departamento, se recopiló la información necesaria por medio de distintas técnicas y herramientas que permitían el conocimiento necesario para presentar los resultados de la propuesta que era de beneficio para la empresa.
- Se entrevistó a personal del departamento de créditos para obtener información que fuera de utilidad en la realización de la práctica.
- Se observaron los estados financieros al 31 de diciembre de 2010 y 2011.

### 1.4.2 Límites

- Por requerimiento de la gerencia no se revelaron las cifras reales de los estados financieros, éstas se han cambiado en un porcentaje adecuado, por cuestiones de confidencialidad de los resultados.
- Por recomendaciones de la gerencia general, no se mencionó el nombre real de la empresa objeto de estudio, el nombre que se utiliza en el trabajo para su identificación es supuesto.

## 1.5 Marco Teórico

### Normas Internacionales de Auditoría (NIAS)

## Responsabilidad del auditor de considerar el fraude en una auditoría de estados financieros (NIA 240)

El propósito de esta norma internacional de auditoría, es establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la responsabilidad del Contador Público y Auditor, de considerar el fraude y error en una auditoría de estados financieros. Esta NIA se centra en las responsabilidades del auditor con respecto al fraude y al error, la responsabilidad primordial para la prevención y detección del fraude y al error compete tanto a los encargados del mando como a la administración de una entidad.

Al planear y llevar a cabo procedimientos de auditoría y al evaluar e informar los resultados correspondientes, el auditor deberá considerar el riesgo de representaciones erróneas de importancia relativa en los estados financieros resultantes de fraude o error.

### Características

Las representaciones erróneas en los estados financieros pueden originarse en fraude o error.

El término “error” se refiere a equivocaciones no intencionales en los estados financieros, incluyendo la omisión de una cantidad o una revelación, tales como:

- a) Una equivocación al reunir o procesar datos con los cuales se preparan los estados financieros.
- b) Una estimación contable incorrecta que se origina por descuido o mala interpretación de los hechos.

El término “fraude” se refiere a un acto intencional por parte de uno o más individuos de la administración, los encargados de mando, empleados, o terceras partes, que impliquen el uso de engaño para obtener una ventaja injusta o ilegal. Aunque el fraude es un concepto legal amplio conciernen al auditor los actos fraudulentos que son causa de una representación errónea en los estados financieros.

### Responsabilidades de los encargados al mando y de la administración

Es responsabilidad de la administración de una entidad establecer un ambiente de control y mantener políticas y procedimientos para ayudar a lograr el objetivo de asegurar, tanto como sea

posible, la conducción ordenada y eficiente del negocio de la entidad. Esta responsabilidad incluye poner en vigor y asegurar la operación continua de los sistemas de contabilidad y de control interno diseñados para prevenir y detectar fraude y error.

Cuando se confirma, o no puede concluir, que los estados financieros están presentados en forma errónea significativamente, como resultado de fraude o error, el auditor deberá considerar las implicaciones para la auditoría.

### Importancia Relativa de la Auditoría (NIA320)

El propósito de esta norma internacional de auditoría, es establecer normas y proporcionar lineamientos sobre el concepto de importancia relativa y su relación con el riesgo de auditoría.

El Comité Internacional de Normas de Contabilidad (IASB) lo define en los términos siguientes:

“La información es de importancia relativa si su omisión o representación errónea pudiera influir en las decisiones económicas de los usuarios tomadas con base en los estados financieros. La importancia relativa depende del tamaño de la partida o error juzgado en las circunstancias particulares de su omisión o representación errónea. Así, la importancia relativa ofrece un punto de separación de la partida en cuestión, más que ser una característica primordial cualitativa que deba tener la información para ser útil”

El objetivo de una auditoría de estados financieros es hacer posible al auditor expresar una opinión sobre si los estados financieros están preparados, respecto de todo lo importante, de acuerdo con un marco de referencia para información financiera aplicable.

Al diseñar el plan de auditoría, se establece un nivel aceptable de importancia relativa a modo de detectar en forma cuantitativa las representaciones erróneas de importancia relativa. Sin embargo necesitan considerarse tanto el monto (cantidad) y la naturaleza (calidad) de las representaciones.

### Relación entre importancia relativa y el riesgo de auditoría

La evaluación relativa a clases de transacciones, saldos de cuentas, y revelaciones, ayuda al auditor a decidir cuestiones como que partidas examinar y si ha de utilizar muestreo y procedimientos analíticos sustantivos.

La relación inversa entre ambas es que mientras más alto es el nivel de importancia relativa, más bajo es el riesgo de auditoría y viceversa. Si después de planear procedimientos de auditoría específicos, se determina que el nivel de importancia relativa aceptable es más bajo, el riesgo de auditoría aumenta, el auditor compensará esto:

Reduciendo el riesgo de detección al modificar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos planeados.

### Confirmaciones Externas (NIA 505)

El propósito de esta NIA es establecer normas y proporcionar lineamientos sobre el uso por parte del auditor de las confirmaciones externas como un medio para obtener evidencia de auditoría.

El auditor deberá determinar si el uso de confirmaciones externas es necesario para obtener suficiente evidencia apropiada de auditoría a nivel aseveración. Al hacer esta determinación, el auditor deberá considerar el riesgo evaluado de representación errónea de importancia relativa a nivel aseveración y como reducirá a un nivel aceptablemente bajo, la evidencia de auditoría de otros procedimientos planeados el riesgo de representación errónea de importancia relativa a nivel aseveración.

La confirmación externa es el proceso de obtener y evaluar evidencia de auditoría a través de una comunicación directa de una tercera parte, en respuesta a una solicitud de información sobre una partida particular que afecta las aseveraciones hechas por la administración en los estados financieros. Al decidir a qué grado usar las confirmaciones externas, el auditor considera las características del entorno en que opera la entidad que está siendo auditada y la práctica de los potenciales participantes en el manejo de peticiones de confirmación directa.

Con frecuencia se usan las confirmaciones externas en relación con los saldos de cuentas y sus componentes, pero no necesitan restringirse a estas partidas. Por ejemplo, el auditor puede pedir confirmación externa de los términos de convenios o transacciones que tenga una entidad con terceras partes. La solicitud de confirmación se diseña para averiguar si se han hecho modificaciones al convenio, y si es así, ¿Cuáles son los detalles relevantes?. Las confirmaciones externas pueden también usarse para obtener evidencia de auditoría sobre la ausencia de ciertas

condiciones, por ejemplo, la ausencia de un "convenio lateral" que pueda influir en el reconocimiento de ingresos. Otros ejemplos de situaciones donde pueden usarse las confirmaciones externas incluyen las siguientes:

Saldos bancarios y otra información de banqueros.

Saldos de cuentas por cobrar.

Existencias poseídas por terceras partes en almacenes de depósito para procesamiento o en consignación.

### Diseño de la solicitud de confirmación externa

El auditor deberá ajustar con exactitud las solicitudes de confirmación externa al objetivo de auditoría específico. Al diseñar la solicitud, el auditor considera las aseveraciones que se trata y los factores que es probable afecten la confiabilidad de las confirmaciones. Factores tales como la forma de la solicitud de confirmación externa, experiencia previa en la auditoría o trabajos similares, la naturaleza de la información que se confirma y el presunto consultado afectan el diseño de las solicitudes, porque estos factores tienen un efecto directo sobre la confiabilidad de la evidencia obtenida mediante procedimientos de confirmación externa.

### Uso de confirmaciones positivas y negativas

El auditor puede usar solicitudes de confirmación externa positiva o negativa o una combinación de ambas.

Una solicitud de confirmación externa positiva pide al consultado que conteste en todos los casos al auditor, ya sea que se indique del participante con la información dada, o pedir al consultado que llene la información. Por lo común, se espera que una respuesta a una solicitud de confirmación positiva proporcione evidencia de auditoría confiable. Sin embargo, hay riesgo de que un consultado pueda contestar a la solicitud de confirmación sin verificar que la información sea correcta. Con frecuencia, el auditor no puede detectar si esto ha ocurrido. Sin embargo, el auditor puede reducir este riesgo, al usar solicitudes de confirmación positivas que no declaren el monto en la solicitud de confirmación, sino que le pide al consultado que llene la cantidad o dé otra información. Por otra parte, el uso de este tipo de solicitud de confirmación en blanco, puede

dar como resultado tasas de respuesta más bajas porque se requiere un esfuerzo adicional de parte de los consultados.

Una solicitud de confirmación externa negativa pide al consultado que conteste sólo en caso de desacuerdo con la información proporcionada en la solicitud. Sin embargo, cuando no se ha recibido respuesta a la solicitud de confirmación negativa, el auditor queda consciente de que no habrá una evidencia explícita de que las terceras partes hayan recibido las solicitudes de confirmación y que verificaron que la información allí contenida es correcta. En consecuencia, el uso de solicitudes de confirmación negativa ordinariamente proporciona evidencia menos confiable que el uso de solicitudes de confirmación positiva, y el auditor considera la realización de otros procedimientos sustantivos para suplementar el uso de confirmaciones negativas.

Las solicitudes de confirmación negativa pueden usarse para reducir el riesgo de representación errónea de importancia relativa a un nivel aceptable cuando:

- (a) El riesgo evaluado de representación errónea de importancia relativa es más bajo.
- (b) Está implicado un gran número de saldos pequeños.
- (c) No se espera un número sustancial de errores.
- (d) El auditor no tiene razón para creer que los consultados no harán caso a estas solicitudes.

Puede usarse una combinación de confirmaciones externas positivas y negativas.

Por ejemplo, cuando el saldo total de cuentas por cobrar comprende un pequeño número de saldos grandes y un gran número de saldos pequeños, el auditor puede decidir que es apropiado confirmar todos o una muestra de los saldos grandes con solicitudes de confirmación positiva y una muestra de los saldos pequeños, usando solicitudes de confirmación negativa.

### Solicitud de confirmación positiva sin respuesta

El auditor deberá realizar procedimientos alternativos cuando no se reciba ninguna respuesta a una solicitud de confirmación externa positiva. Los procedimientos alternativos de auditoría deberán ser tales que proporcionen la evidencia sobre las aseveraciones que se tenía la intención que proporcionara la solicitud de confirmación.

Cuando no se recibe respuesta, el auditor ordinariamente establece contacto con el receptor de la solicitud para propiciar una respuesta. Cuando el auditor no puede obtener una respuesta, el auditor usa procedimientos alternativos de auditoría. La naturaleza de los procedimientos alternativos varía de acuerdo a la cuenta y a la aseveración en cuestión. En el examen de cuentas por cobrar, los procedimientos alternativos pueden incluir examen de los recibos de efectivo posteriores, examen de documentos de embarque u otra documentación del cliente para proporcionar evidencia de la aseveración de existencia y pruebas de corte de ventas para proporcionar evidencia de la aseveración de integridad. En el examen de cuentas por pagar, los procedimientos alternativos pueden incluir examen de desembolsos de efectivo posteriores o correspondencia de terceras partes para proporcionar evidencia de la aseveración de existencia y examen de otros registros, tales como notas de recibo de mercancías, para proporcionar evidencia de la aseveración de integridad.

### Confiabilidad de las respuestas recibidas

El auditor considera si hay alguna indicación de que las confirmaciones externas recibidas puedan no ser confiables. El auditor considera la autenticidad de la respuesta y realiza procedimientos para despejar cualquier preocupación.

El auditor puede escoger la verificación de la fuente y contenidos de una respuesta con una llamada telefónica al presunto remitente. Además, el auditor solicita al presunto remitente que envíe la confirmación original directamente al auditor. Con el uso creciente de la tecnología, el auditor considera validar la fuente de las respuestas recibidas en formato electrónico por ejemplo, fax o correo electrónico). Las confirmaciones orales se documentan en los papeles de trabajo. Si la información de las confirmaciones orales es importante, el auditor pide a las partes implicadas que sometan confirmación por escrito de la información específica directamente al auditor.

### Empresa

Toda organización conformada por recursos humanos, materiales y financieros ordenados bajo una dirección para el logro de los fines económicos, sociales, culturales o benéficos y dotados de una individualidad legal determinada.

## Farmacia

Es el lugar donde se preparan, dispensan y venden los productos medicinales.

## Encargado de farmacia

Es la persona que coordina y tiene a su cargo que se cumplan las metas que se asignaron.

## Auxiliar de farmacia

Es la persona encargada de ayudar al farmacéutico en tareas tales como recepción, atención al cliente, pedido a laboratorios.

## Control interno

Es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos estén protegidos, los registros contables sean fidedignos y que las actividades se realizan con eficacia de acuerdo con políticas trazadas por la gerencia.

## El ambiente de control

Es la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad.

El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos.

Un ambiente de control fuerte, por ejemplo: controles presupuestales estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno.

Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

- La función del consejo de directores y sus comités (Staff de gerentes y comités de compras y créditos).
- Filosofía y estilo operativo de la administración (visión y misión).
- Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad (organigrama).
- Sistema de control de la administración, este incluye la función de auditoría interna, políticas de personal, y procedimientos y segregación de funciones (manuales de funciones)

## Procedimientos de control

Son aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.

Entre los procedimientos de control se pueden mencionar los siguientes:

- Reportar, revisar y aprobar conciliaciones de saldos.
- Verificar la exactitud aritmética de los registros.
- Mantener y revisar las cuentas de control y los balances de comprobación.
- Aprobar y controlar documentos.
- Comparar datos internos con fuentes externas de información.
- Limitar el acceso físico directo a los activos y registros.
- Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas.

En auditorías de estados financieros, el auditor está interesado en aquellas políticas y procedimientos dentro de los sistemas de contabilidad y de control interno que son relevantes para las aseveraciones de los estados financieros.

La comprensión de los aspectos relevantes de los sistemas de contabilidad y de control interno, junto con las evaluaciones del riesgo inherente y de control y otras consideraciones, harán posible para el auditor identificar los tipos potenciales de representaciones erróneas de importancia relativa que pudieran ocurrir en los estados financieros, considerar factores que afectan el riesgo de representaciones erróneas sustanciales y diseñar procedimientos de auditoría apropiados.

## Control

El control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente es necesario que tenga buenos controles para un mejor funcionamiento.

## Tipos de Controles

Existen varios tipos de control que pueden ser aplicados dentro de la entidad, con el propósito de verificar la eficiencia de sus operaciones los cuáles son:

- Controles directivos

Son todos aquellos procedimientos, estructuras funcionales, directrices, políticas y normas estratégicas, dictadas por la más alta gerencia, con el fin de determinar la gestión estratégica de la organización y que esté sincronizada con los objetivos del negocio.

- **Controles preventivos**

Son procedimientos administrativos y/o automatizados, orientados a prevenir antes de su ocurrencia o materialización, riesgos que puedan afectar la seguridad física y lógica de las áreas, impactando negativamente en la continuidad de las operaciones de negocio.

También se define como un conjunto de procedimientos encaminados a la vigilancia del cumplimiento de las operaciones financieras de la empresa y que deben ser aplicados por el personal con anterioridad a su autorización.

- **Controles detectivos**

Son procedimientos administrativos y/o automatizados, orientados a detectar la ocurrencia o materialización, de los riesgos o acciones indeseadas, que puedan afectar la seguridad física o lógica de las áreas, que impacte negativamente en la continuidad de las operaciones del negocio.

- **Controles correctivos**

Son los orientados a corregir o restaurar un objeto que haya sufrido la ocurrencia o materialización, de los riesgos o acciones indeseadas, que afectaron la seguridad física de las áreas

- **Controles durante**

Constituye la revisión y vigilancia de los procesos de trabajo de la empresa en el mismo momento que acontecen los hechos: este tipo de control persigue la enmienda de distorsiones en la ejecución misma de un determinado trabajo inverso al control previo, este no anticipa, ni verifica procedimientos antes de la ejecución de determinada tarea, la marcha del procedimiento de trabajo representa en sí la fuente que alimenta el ejercicio de control.

Permite además, realizar las enmiendas necesarias en los casos que se observen debilidades en la estructura del control interno.

- **Controles Posteriores**

Es el examen que se realiza después de desarrollar las operaciones financieras y administrativas de una organización, este control se basa en la revisión de las operaciones o transacciones que se

efectúan después de que se han producido, con el objeto de verificarlas y analizarlas de acuerdo con la documentación y los resultados de las mismas.

Tanto en control previo, durante y posterior, son partes del control interno de una empresa, pues en su conjunto constituyen una herramienta fundamental de la administración.

### Proceso de cuentas por cobrar

Es el proceso que debe llevar la empresa para tener un buen control en esta área en especial en la cartera de clientes para cumplir y satisfacer las necesidades de los mismos, de una forma oportuna y eficiente, debido a que si no se cumple con esto, puede descapitalizarse, por ejemplo: si por descuido no se opera de manera correcta un recibo de caja a uno de los clientes o por el contrario se le cancelan facturas al que no ha pagado su deuda se dará cuenta de que no tienen ningún control y tratará de cometer algún fraude.

### Naturaleza del proceso de cuentas por cobrar

En términos generales, la partida cuentas por cobrar se refiere a todos los derechos sobre otros convertibles en dinero y que pueden cobrarse en efectivo. Las cuentas por cobrar en concreto, las cuentas de clientes y los efectos, constituyen los tipos de cuentas por cobrar más corrientes.

El proceso de cuentas por cobrar cubre cualquier tipo de acción de la organización generada por reclamaciones. Estos reclamos son contra partes externas de la organización; aunque en ocasiones, pueden involucrar también a empleados y funcionarios. Mientras estas reclamaciones se pueden originar por una gran variedad de formas, la principal y de primordial categoría está relacionada con la venta de productos o servicios prestados por la organización.

El proceso de cuentas por cobrar relativo a las ventas tiene un número importante de relaciones, primero: la inmediata necesidad de políticas que cubran el otorgamiento de crédito y la subsecuente administración: ¿quién debe dar el crédito?, ¿por qué cantidades?, ¿qué tan agresiva debe ser la organización para presionar la subsecuente recuperación?.

Segundo tiene que ver con estas actividades de cuentas por cobrar relacionadas con la satisfacción del cliente y una continua buena relación, ya que la organización quiere conocer cómo los clientes reaccionan a las autorizaciones de crédito, facturación y cobranza, por otro lado, la organización está interesada también en lo que pueda aprender a través de sus relaciones de cuentas por cobrar hacia sus productos y políticas. Al final, la organización tiene un interés

específico sobre la eficiencia de las actividades de cuentas por cobrar y la efectividad de su control.

El proceso relativo al grupo de cuentas por cobrar cae asimismo dentro de tres fases:

1. Las condiciones que originan la existencia de una cuenta por cobrar.
2. La administración de las cuentas por cobrar y la forma como fueron creadas.
3. Los mecanismos que hacen que la cuenta sea recuperada.

El objetivo en cada caso será comprender el rango general de los asuntos involucrados y la identificación de los principales problemas de control.

### Creación de las cuentas por cobrar

En virtud de que las cuentas se originan por la venta de los productos de la organización o el rendimiento de determinada clase de servicio, el primer interés estará enfocado hacia el establecimiento de una línea directa con esas buenas bases de origen; así el objetivo se enfocará hacia el elemento originador de la cuenta por cobrar y el correspondiente soporte del producto o la ejecución del servicio prestado; al mismo tiempo, es menester asegurarse que todas las cuentas por cobrar han sido registradas sin errores. Ambos objetivos pueden ser satisfechos si la creación de la cuenta por cobrar tiene relación directa con la condición de un inventario o con el registro de un servicio. En consecuencia, se debe establecer esta liga en un sentido específico de procedimiento.

Como ya se ha hecho mención, la generación de la cuenta por cobrar involucra la cuestión de si la organización desea expedir un crédito requerido por el cliente para poder cubrir su operación. Esta determinación, en lo general, puede quedar ubicada dentro de una política general de crédito expedida por la organización, y ahora esta política general debe ser aplicada a un cliente particular a la luz de la situación crediticia del cliente y a la propia experiencia con él. Al ser determinada esa aceptación de crédito, se inicia la venta regular y el proceso de facturación, y como parte de ese procedimiento se prepara una factura que es cargada en la cuenta del cliente.

Las principales consideraciones de control aplicables a la creación de la cuenta por cobrar son:

1. Aprobación de crédito: Al recibirse un pedido se debe obtener la aprobación de crédito, ésta puede ser proporcionada por un departamento o persona independiente dentro del marco de referencia establecido por las políticas de la organización apoyada en información adecuada acerca del cliente particular, en cualquier empresa. Esta debe cubrir

la posición financiera del cliente y su capacidad para adecuarse; incluye también la experiencia de la organización con el cliente y su actual posición en la cartera. La aprobación misma es hecha por individuos autorizados y dependerá del monto involucrado en la operación.

2. Disponibilidad del producto: Todos los productos ordenados por el cliente pueden no estar disponibles para despacho en ese momento, y en consecuencia no deben ser incluidas en la misma factura. Las mercancías disponibles deben ser identificadas y empacadas en forma adecuada. Los productos que no estén disponibles deben ser cubiertos por otros procedimientos denominados pendientes de despacho o facturado por anticipado, para un posterior empaque.
3. Precios y términos: Los precios y términos de la operación deben estar estandarizados para todos los clientes. Sin embargo, en algunos casos estos pueden variar porque dependen de los grupos de clientes y las diferentes cantidades que se puedan vender a ellos. Para efectos de facturación, los precios y términos aplicables deben ser proporcionados con base a las políticas establecidas por la organización. La interpretación de desviaciones especiales deben ser aprobadas en procesos especiales por personas facultadas por la empresa.
4. Papelería multicopia para propósitos específicos: las facturas necesitan ser preparadas con suficiente número de copias o en su defecto envíos de despachos que contengan información idéntica para ser usadas en otros propósitos operacionales. De esta manera, una de las copias autoriza el despacho, otra va al cliente, otra es usada para la recopilación de estadística de ventas y otra más es enviada al departamento de cuentas por cobrar para su registro, de lo contrario el jefe de bodega, no puede efectuar el despacho correspondiente de la mercadería, debido a que éste es el control que está establecido por la empresa.

### Administración de las cuentas por cobrar

La fase de administración del proceso de cuentas por cobrar empieza desde la generación de la cuenta, para su manejo y control propio, y concluye en el momento que es pagada o liquidada.

Las principales consideraciones de control durante esta nueva fase incluyen:

1. Control independiente de los registros de cuentas por cobrar: Los registros actuales de cuentas por cobrar en algunos casos pueden ser mantenidos en períodos mensuales; en grandes instalaciones serán manejadas por un computador.

Los principios fundamentales en todos los casos son que estos registros sean mantenidos en forma independiente y no sujetos al acceso de terceras partes, en especial por aquellos que puedan tener acceso a la caja o a los clientes mismos.

En todos los casos también deberán tenerse cuentas de control, y en lo posible, cuentas de subcontrol, que estén soportadas por cuentas individuales detalladas.

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

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

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

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

## Disponibilidad de las cuentas por cobrar

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

Existen cuatro procedimientos con los que cuenta la empresa, para acreditar una cuenta por cobrar, éstos contienen las principales consideraciones de control:

1. Cobranza: Es la que se recibe de los clientes y sirve para liquidar una cuenta por cobrar generada con anterioridad. Las cuentas de control (cuentas de mayor) reciben las concentraciones para efectuar los correspondientes registros sumarizados. Aquí se presenta el problema discutido con anterioridad para lograr un adecuado control sobre los ingresos a caja, en el que se debe contemplar también las rebajas y descuentos otorgados.
2. Devolución de mercancía: Surge en el momento que los productos vendidos son regresados por diversas razones, se tiene que revertir la operación original de venta. El segundo, consiste en que la recepción física se haga efectiva y la mercancía se reciba en buenas condiciones. Al final, es necesario asegurarse que el importe a acreditar sea por una cantidad correcta. Estos tres pasos deben ser soportados con documentos que provean las bases para acreditar una devolución de mercancía.
3. Ajustes y descuentos: El esfuerzo de control se debe apuntar con mayor eficacia al existir políticas especiales de descuentos o cierto tipo de acreditamiento a algún cliente particular, esto puede presentarse en ventas por volumen, por la venta de un tipo particular de productos al consumidor o por ajustes ocasionados por deficiencias en los productos. Al estar los descuentos emanados de algún modo específico el control se centrará en la confirmación de las bases de este arreglo; sin embargo, en muchos casos, la autenticidad del crédito está apoyada en factores de juicio que son evaluados por el ejecutivo que aprobó el crédito, dentro de los límites de su propia autoridad.
4. Cancelación de cuentas malas: Con cierta frecuencia es normal que haya clientes que fallen en el cumplimiento de sus obligaciones aunque se aplique todo esfuerzo de cobro pueden haber situaciones de quiebra, desaparición del deudor, u otras causas que no dejen más alternativa que la cancelación de la cuenta. Es usual que se hagan provisiones de tipo

contable que sirvan para la creación de una reserva para cuentas malas o incobrables contra la que se pueda cargar cualquier cancelación de esta naturaleza.

El interés específico de control en este punto, es que toda cancelación debe ser autorizada por un funcionamiento de alto nivel de la organización. El siguiente interés consiste en mantener un control sobre esas cuentas canceladas para evitar que éstas sean cobradas y no reportarlas a la organización, o bien estar atentos a cualquier probabilidad de recuperación.

### Políticas administrativas de las cuentas por cobrar

Al haber considerado el marco de referencia operacional del proceso de cuentas por cobrar, se requiere ahora analizar con cuidado varias políticas clave relacionadas con el manejo de las mismas cuentas por cobrar.

1. Otorgamiento de líneas o niveles de crédito: Una cuestión de política es, qué tan liberal debe ser una organización para otorgar crédito. Es claro, que en situaciones de créditos restringidos disminuye la posibilidad de pérdidas por cuentas malas. Pero el juicio de cuáles serán las políticas de crédito que sirvan mejor a los intereses de la organización no se determinen ahí, ya que las ventas causadas por políticas de crédito más flexibles dan origen a ventas adicionales que de otra manera no se hubieran efectuado; y estas ventas puedan dar origen a utilidades extras, y pudiera ser que esta situación sea más beneficiosa y de provecho para la organización en virtud de que gran volumen de ventas puede generar reducción de costos de producción en lo referente a la absorción de costos fijos. En resumen toda situación deberá ser examinada en gran detalle antes de llegar a una decisión final.
2. Impacto de las relaciones con los clientes en el proceso de cuentas por cobrar: Un aspecto muy importante es el proceso de las cuentas por cobrar, es que involucra relaciones con los clientes.

Por lo anterior, se necesita manejar estas relaciones entre los clientes de la mejor manera, para evitar cualquier disgusto o molestia y construir una relación positiva con ellos. Ejemplos de estos contactos pueden ser: La aplicación de las líneas de crédito, claridad en las facturaciones, procesamiento de acreditamientos de ajustes, y los diversos aspectos de cobranza. Una eficiencia interna, así como la cortesía y razonable cooperación hacia el cliente.

Con mucha frecuencia los clientes están insatisfechos por muchas y variadas causas (que en ocasiones son independientes en su totalidad al proceso de cuentas por cobrar), mismas que se pueden pulir a través de los contactos de cuentas por cobrar, por tener la oportunidad de ser un canal de solución de los problemas que el cliente tenga con otro personal de la entidad.

## Fraude

Este término se refiere al acto intencional por parte de uno o más individuos entre la administración, empleados o terceras partes, que da como resultado una presentación errónea de los estados financieros.

El fraude surge de la siguiente manera:

- Manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos.
- Malversación de activos.
- Supresión u omisión de los efectos de transacciones en los registros o documentos.
- Registro de transacciones sin sustancia.
- Mala aplicación de políticas contables.

Las cuentas por cobrar son muy vulnerables a fraudes, las modalidades más comunes en que ocurre el fraude en esta área son:

- La apropiación indebida de fondos.
- Cuentas por cobrar ficticias.

## Registro indebido de notas de crédito.

### Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar son cantidades que los clientes de la empresa adeudan por la venta de un bien o por la prestación de un servicio. Son al igual que cualquier activo, recursos económicos propiedad de una empresa que generarán beneficios futuros.

Entre las principales cuentas que están incluidas en este rubro se encuentran:

- Clientes.
- Documentos por cobrar.
- Deudores diversos.
- Clientes

Comprende a aquellas personas que deben el valor de una mercadería que adquirieron al crédito sin firmar ningún documento a favor de la empresa, para el presente caso.

### Documentos por cobrar

Son todos aquellos documentos que las personas firman a favor de una empresa, para que ésta les cobre en una fecha especificada. Dentro de los documentos por cobrar se encuentran:

- El pagaré.

Representa una promesa de pagar una suma de dinero en una fecha estipulada futura.

- Letra de cambio.

Son documentos de deudas a corto plazo, dicho documento no tiene carácter legal, están garantizados por la moral y confianza de la entidad emisora.

- Documentos por cobrar descontados.

Son los que están pendientes de cobros no vencidos, que se han transferido por endoso a un banco, al valor nominal o de su vencimiento; a veces deducido en descuento que viene a representar el interés correspondiente al plazo no expirado.

- Deudores diversos

Son personas que tienen deudas por motivos distintos de la venta de mercaderías siempre que no hayan suscrito ningún documento a favor de la empresa.

- Cuentas incobrables

Cuando se vende al crédito bienes y servicios, las empresas corren el riesgo que sus clientes no paguen las cuentas, por lo que se debe realizar una provisión para cuentas incobrables y esto se contempla como un gasto, el Artículo 38 inciso (q) de la ley del Impuesto Sobre la Renta, establece que: “Los contribuyentes que no apliquen el sistema de deducción directa de las cuentas incobrables, 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. Cuando la reserva exceda del total de los saldos deudores indicados, el exceso deberá incluirse como renta bruta del período de imposición en que se produzca el mismo”.

Para que estas cuentas incobrables sean deducibles, deben tener su origen en operaciones del giro del negocio, además deberá comprobarse fehacientemente que se han cumplido todos los procedimientos establecidos para cobrarlas y que no ha sido posible recuperarlas.

Cuando por cualquier circunstancia, se recupere total o parcialmente algún monto de estas cuentas, debe contabilizarse como un ingreso gravable en el período que se haya recuperado.

### Documentos que intervienen en el proceso de cuentas por cobrar

- Factura

Es un documento tributario de compra y venta que registra la transacción comercial obligatoria y aceptada por ley.

- Recibo de Pago

Es un documento, mediante el cual una persona acredita haber recibido de otra una determinada suma de dinero en efectivo o en especie y sirve de comprobante de pago o la hora de querer realizar un cobro.

- Nota de crédito

Ésta será emitida al mismo adquiriente o usuario para modificar el comprobante de pago emitido con anterioridad. Específicamente para disminuir (abonar o acreditar) el importe de factura a la que no se le ha consignado oportunamente ciertos descuentos o que por pronto pago se deba conceder un determinado descuento, así como por la anulación de operaciones.

- Nota de débito

Es un comprobante que una empresa envía a su cliente, en la que se le notifica haber cargado o debitado en su cuenta una determinada suma o valor, por el concepto que se indica en la misma nota.

### Atendiendo a su exigibilidad

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

- A corto plazo

Tienen vencimiento dentro de un plazo no mayor de un año posterior a la fecha del balance. Deben presentarse como un activo corriente después del efectivo y de las inversiones temporales.

- A largo plazo

Son aquellas cuentas con vencimiento a más de un año. Deben presentarse como un activo no corriente dentro del Balance General.

## Capítulo 2

### 2. Metodología

#### 2.1 Tipo de investigación

Se aplicó para el presente trabajo el tipo de investigación descriptiva, y se propuso dar a entender sistemáticamente de manera clara y concisa las relaciones y resultados de los entes participantes.

#### 2.2. Sujetos de la investigación

Fueron todos aquellos sujetos involucrados en la investigación, que participaron en forma directa:

Gerente financiero

Contador general

Jefe y auxiliares de crédito

Personal de forma indirecta:

Gerente de ventas

Supervisores de Ventas

#### 2.3 Instrumentos utilizados

Para la realización del estudio se realizaron los siguientes instrumentos:

- a) Cuestionarios: Donde se recabó la información
- b) Estadística: Consistió en la realización de cuadros y gráficas que presentaron la información recopilada para su interpretación y análisis respectivo.

#### 2.4 Diseño de la investigación

##### 2.4.1 Diseño de campo y documental

La investigación se apoyó en un diseño de campo y documental, ya que la investigación se obtuvo en el sitio donde se observó el proceso, para cerciorar las verdaderas condiciones de cómo se manejaban los datos en el departamento de contabilidad.

##### 2.4.2 Análisis de la información

El objetivo del análisis ha sido obtener ideas relevantes, de las distintas fuentes de información para poder conocer a la empresa, y así aportar conocimientos válidos sobre el control y registro de las cuentas por cobrar.

### 2.4.3 Entrevista

La entrevista es una herramienta vital que por medio del intercambio verbal, permitió obtener información, para analizarla y tener cuidado al interpretar los datos proporcionados por el gerente y los jefes de los departamentos, la entrevista se realizó en forma de conversación y no de interrogación.

### 2.4.4 Observación directa

Por medio de la observación se tuvo una oportunidad única de obtener información que en otros casos no se logra y pueden influir en los resultados. Esta técnica se utilizó unida con la entrevista para comunicarse con los sujetos que se investigaron y así se recopiló, procesó y analizó datos cuantitativos o numéricos para brindar soluciones en la implementación de los nuevos controles y registros de las cuentas por cobrar.

## 2.5 Aporte esperado

### 2.5.1 País

Aportar conocimientos técnicos y financieros que permitan a las empresas relacionadas con la prestación de créditos, implementar un sistema adecuado de control administrativo y operativo de los créditos.

### 2.5.2 Empresa

Proveer un método eficiente y efectivo para el control administrativo y operativo de los créditos, lo que le permitirá que la información financiera sea más confiable y oportuna.

### 2.5.3 Universidad

Como un documento técnico y científico para docentes y catedráticos de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría interesados en implementar controles administrativos y operativos en el área de créditos.

## Capítulo 3

### 3.1 Resultados y análisis de la investigación

#### 3.1.1 Evaluación del control interno

La información obtenida durante el desarrollo del trabajo de campo se presenta en este capítulo la cual se obtuvo a través de la observación, entrevistas y análisis de datos.

El departamento de créditos está integrado por el jefe de créditos, quien se le proporcionó un cuestionario en forma escrita, que permitió evaluar todo el departamento en cuanto a políticas y el funcionamiento del mismo. En el desarrollo del trabajo de campo se determinan deficiencias según cuestionario de control interno proporcionado al jefe de créditos:

- a) Al evaluar el proceso de otorgamiento de créditos se observó que no se solicita datos y documentación personal del cliente, lo cual es necesario para poder tener un expediente que sirva para investigar y poder decidir si se aprueba o no un crédito.

El no tener un proceso de investigación a los clientes antes de aprobarles un crédito se corre el riesgo que no cancelen y no se recupere el efectivo, disminuyéndose el flujo de efectivo de la empresa, llevándola hasta la quiebra por no tener los controles adecuados.

- b) No existe una política para cobro a clientes morosos, debido a que existen algunos que a la fecha aún no se les ha realizado cobro.

El cobro a los clientes es de importancia para la empresa ya que solo así se puede saber si se recuperará el efectivo o si será necesario establecerlos como un gasto de cuantías incobrables.

- c) El departamento de créditos no tiene una buena comunicación con contabilidad para coordinar y establecer las cuentas vencidas.

El no tener este control se corre el riesgo que estas cuentas se amplíen en la contabilidad y o se recupere las ventas realizadas, lo cual no es de beneficio para la empresa porque no recupera las inversiones que realiza.

- d) No existe una política de límites de créditos debido a que dan desde lo más mínimo o sea de Q 2.00 en adelante.

Esto sucede debido a que no existe una política de autorización y límites de crédito por lo que son autorizados por los encargados de farmacias sin autorización de créditos y gerencia de ventas.

Esto no es de beneficio para la empresa debido a que afecta los flujos y la razonabilidad del efectivo.

- e) No existe una política para condiciones de pago por parte del cliente, debido a que algunos ya tienen más de dos años que aún deben y no ha cancelado a la empresa.

No es de beneficio para la empresa debido a que el efectivo no es recuperable en su momento.

- f) No existe una política de autorización de créditos, aún cuando todos los créditos deben ser autorizados por el departamento de créditos y gerencia de ventas, son los encargados y dependientes quienes autorizan los mismos.

No se tienen los siguientes controles:

- a) No se preparan integraciones por antigüedades de saldo y además no son revisadas por ningún funcionario.
- b) No se envían estados de cuenta a los clientes.
- c) No se realiza una supervisión de campo a fin de obtener confirmación de saldos.
- d) No se tiene un archivo permanente de los clientes.
- e) No se tienen solicitudes de crédito para los clientes.

- f) No se solicita ninguna documentación para la autorización de créditos.
- g) Se autoriza crédito a los clientes que ya se consideran como morosos.

### 3.1.2 Antigüedad de saldos

**Cuadro No. 1**  
**Antigüedad de saldos**  
**Análisis de antigüedad de saldos**  
**Al 31 de diciembre 2011**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>PLAZOS</b>	<b>MONTO</b>	<b>PORCENTAJE MOROSIDAD</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>550,225.05</b>	<b>43.19%</b>
<b>0-30 DÍAS</b>	<b>175,008.09</b>	<b>13.74%</b>
<b>31-60 DÍAS</b>	<b>293,028.60</b>	<b>23%</b>
<b>61-90 DÍAS</b>	<b>126,452.00</b>	<b>9.92%</b>
<b>MÁS DE 90 DÍAS</b>	<b>129,340.00</b>	<b>10.15%</b>
<b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>1,274,053.74</b>	<b>100.00%</b>
<b>(-) PROVISIÓN PARA CUENTA INCOBRABLE</b>	<b>-38,221.61</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>1,235,832.13</b>	

De acuerdo al análisis efectuado a los saldos de las cuentas por cobrar, del 100% de la cartera se refleja un 56.93% que se encuentra dentro del plazo establecido que comprende: Un 43.19% corriente, este dato fue establecido al dividir el monto de corriente dentro del total de la cuenta por cobrar un 13.74% de plazo de 01 a 30 días, este dato fue establecido al dividir el monto de 0 a 30 días, se mencionan estos datos debido a que refleja en porcentaje lo que aún está vigente o no ha sido vencido de los créditos. Un 43.07% de cuentas cuyo vencimiento se encuentra comprendido entre 31 a más de 90 días de atraso que está integrado por: un 23% de 31 a 60 días, este dato fue establecido al dividir el monto de 31 a 60 días dentro del total de la cuenta por cobrar, un 9.92% de 61 a 90 días y un 10.15% más de 90 días, se mencionan estos datos debido a que refleja en porcentaje lo que ya está vencido y no ha sido recuperado de los créditos otorgados. Se planteó a la administración un plan para distribuir a los clientes, con mayor antigüedad, cartas de aviso, telegramas y recordatorios, así como la implementación del seguimiento de cobros a través del personal.

## 3.2 Evaluación de aspectos fiscales

### 3.2.1 Impuesto al Valor Agregado (IVA) Decreto No. 27-92 del Congreso de la República de Guatemala.

Esta ley establece que la empresa tiene la obligación de declarar y pagar el impuesto que corresponde al 12% dentro del mes calendario siguiente al vencimiento de cada período impositivo (mensual) por las operaciones realizadas en el mes calendario anterior: Facturas por ventas y compras de productos y servicios; y consignarlas en los formularios que proporciona la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) en base al reglamento. Con la presentación de la declaración se hará el pago del impuesto, de la diferencia entre el débito y crédito fiscal del IVA. Cuando las compras son mayores a las ventas, la empresa no realiza pagos acumulados del impuesto.

La empresa emite notas de crédito por concepto de devoluciones, anulaciones o diferencias en precios sobre operaciones ya facturadas y descuentos, y que estén registradas en la contabilidad de la empresa, dentro del plazo de dos meses a partir de la fecha en que fue emitida la factura. Si hubiera notas de crédito que deban operarse, pero pasen de los dos meses de atraso para su registro, no se tendrá derecho a deducir del IVA, débito, fiscal el monto del impuesto incluido en las notas de crédito.

La empresa no presenta ninguna contingencia con relación, a la base de cálculo del impuesto, al período de pago y a la documentación de soporte de las declaraciones del IVA presentadas. Así mismo se verificó que no ha tenido revisiones de parte de la SAT y que ha cumplido con sus pagos en los plazos establecido en la ley.

### 3.2.2 Impuesto Sobre la Renta (ISR) Decreto No. 26-92 del Congreso de la República de Guatemala

Las cuentas por cobrar con relación a este impuesto, reducen la base imponible para el cálculo y pago del ISR, ya que las cuentas incobrables se consideran como gastos deducibles del período como lo contempla el Artículo 38 de esta ley.

Es indispensable tener en cuenta lo establecido en la literal (q) del Artículo 38:

Para que sean deudas incobrables, deben originarse en las operaciones del giro habitual de la empresa y tal calificación debe justificarse. Se deben presentar los cobros hechos, o en su caso,

los procedimientos establecidos judicialmente; todo ello antes de que opere la prescripción de la deuda o que la misma sea calificada de incobrable.

La aplicación de las cuentas incobrables se puede realizar por el sistema de deducción directa de las cuentas incobrables, o por medio de la provisión para la formación de una reserva de valuación. La ley permite efectuar una provisión de cuentas incobrables equivalente al 3%, calculado sobre 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.

La empresa no le da seguimiento a las cuentas consideradas como cuentas incobrables en la cartera de clientes, y que ya fueron operadas por contabilidad, lo que implica una pérdida de capital.

Cuadro No. 2

Cuentas por cobrar	1,274,053.74
(-) Reserva cuentas incobrables	38,221.61
(3% S/1,274,053.74)	
<b>Saldo neto cuentas por cobrar</b>	<b>1,235,832.13</b>

### 3.2.3 Impuesto de Solidaridad (ISO) Decreto No. 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala.

Están obligadas al pago del Impuesto de Solidaridad (ISO) las personas individuales o jurídicas, entidades y otras formas de organización empresarial que dispongan de patrimonio propio y realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al 4 por ciento de sus ingresos brutos.

La tarifa del impuesto es del uno por ciento. La base para determinar el tributo es el activo neto o los ingresos brutos, la que sea mayor. En el caso de contribuyentes que su activo neto sea más de cuatro veces su ingreso brutos, tomarán como base los ingresos y el período de pago es trimestral.

Se establecen dos opciones de acreditamiento, la (a) se refiere a que el impuesto es acreditable al pago del ISR durante los tres años calendario inmediato siguientes, tanto al que se deba pagar en Impuesto de Solidaridad (ISO) Decreto No. 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala,

forma mensual, trimestral o anual. El ISO que no se logre acreditar en estos tres años, se considera gasto deducible en el tercer año y en la opción (b) se indica que los pagos trimestrales del ISR pueden acreditarse al pago del ISO en el mismo año calendario.

La empresa utiliza la forma de acreditamiento de la opción (a) de acreditar el ISO al ISR.

La empresa ha cumplido con los pagos en los plazos establecidos como lo indican las leyes correspondientes.

### 3.2.4 Código Tributario Decreto No. 6-91 del Congreso de la República de Guatemala

El código tributario establece en su artículo No. 120 que todos los contribuyentes y responsables están obligados a inscribirse en la Administración Tributaria, antes de iniciar actividades, así mismo dicha institución le asignará al contribuyente un número de identificación tributaria (NIT).

También indica todas las sanciones relacionadas con las infracciones tributarias, según el Artículo No. 71 y 85, formas de notificación al contribuyente, plazo de pago de los tributos y la institución que se encarga de fiscalizar los impuestos, que es la Superintendencia de Administración Tributaria

Código Tributario Decreto No. 6-91 del Congreso de la República de Guatemala Tributaria (SAT) donde se le faculta todas sus obligaciones con relación a la recaudación y fiscalización.

La empresa cumple con todos estos requerimientos desde que inicio sus actividades mercantiles, y mantiene actualizado su información del Registro Tributario Unificado (RTU), donde constan todas sus obligaciones tributarias como empresa mercantil y no ha tenido ningún ajuste fiscal por infracciones tributarias de los impuestos a que está sujeto.

### 3.3 Análisis financiero

Es una herramienta que se utiliza para la obtención de medidas y relaciones cuantitativas para la toma de decisiones, a través de la aplicación de instrumentos y técnicas matemáticas sobre cifras y datos suministrados de la contabilidad, transformándolos para su debida interpretación.

### 3.3.1 Análisis del Estado de Situación Financiera.

El rubro de las cuentas por cobrar que se analizó en el año 2011, constituye el 8.08% el cual representa un impacto económico del total de activos y es una base fundamental para la empresa por eso es importante prestarle especial atención, ya que son todas las ventas que realizadas al crédito, y esto implica que la empresa no ha recibido el efectivo por sus ventas, pero sí debe pagar una serie de costos y gastos en que incurre para poder realizarlas. Debe existir un equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez, el cual tendrá que ser financiado con endeudamiento interno o externo, lo que significa un costo financiero que bien podría ser evitado si se sigue y se cumple una política de cartera adecuada.

El control y manejo de las cuentas por cobrar implica un costo para la empresa. Este costo es atribuible a la pérdida de oportunidades de ganancias, que resulten debido a la necesidad de congelar fondos en cuentas por cobrar. En consecuencia, cuando mayor sea la inversión en las cuentas por cobrar, más elevados serán los costos de manejo, y cuanto menor sea la inversión en dichas cuentas, más bajos serán los costos de manejo.

Si la empresa hace flexibles sus normas de crédito, aumentará el volumen de sus cuentas y con ellos sus costos de manejo. Este cambio es un producto de un aumento en las ventas y períodos de cobranza más extensos debido a la mayor lentitud, en promedio de los pagos, de los clientes de crédito. Si las normas de crédito se endurecen ocurrirá lo contrario.

Otros riesgos que han impactado y deben considerarse son:

Sustracción de activos de la empresa, tipificados por robo de productos por parte del personal.

Sustracción de activos por parte del personal administrativo,

Sustracción de efectivo de la empresa, personal de visita médica que no liquida los cobros realizados en su oportunidad.

Riesgos de asaltos a los visitantes médicos, robos de cobros efectuados.

Cuadro No. 3

Empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima						
Estado de situación financiera al 31 de diciembre 2011 Y 2010						
(Expresado en quetzales)						
	2011	%	2010	%	VARIACIONES	%
<b>Activo</b>						
<b>Activo corriente</b>						
<b>Disponibilidades</b>						
Caja y Bancos	27,775.10	0.18%	25,712.32	0.21%	2,062.78	7.43%
Cuentas por cobrar neto	1,274,053.74	8.08%	495,965.37	4.03%	778,088.37	61.07%
Cuentas por cobrar afiliadas	2,740,814.91	17.39%	3,488,406.66	28.33%	-747,591.75	-27.28%
Otras cuentas por cobrar	2,624,614.57	16.65%	2,758,135.53	22.40%	-133,520.96	-5.09%
Inventarios	3,757,900.68	23.84%	1,691,589.59	13.74%	2,066,311.09	54.99%
<b>Total activo corriente</b>	<b>10,425,159.00</b>	<b>66.14%</b>	<b>8,459,809.47</b>	<b>68.71%</b>	<b>1,965,349.53</b>	<b>18.85%</b>
<b>Activo no corriente</b>						
Equipo de cómputo neto	700,323.36	4.44%	402,810.46	3.27%	297,512.90	42.48%
Mejoras a edificios rentados neto	380,525.21	2.41%	251,695.71	2.04%	128,829.50	33.86%
Mobiliario y equipo neto	335,098.14	2.13%	319,792.78	2.60%	15,305.36	4.57%
Marcas y registros neto	3,533,706.56	22.42%	2,504,643.05	20.34%	1,029,063.51	29.12%
Otros activos	386,260.69	2.45%	375,153.21	3.05%	11,107.21	2.88%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>5,335,913.69</b>	<b>33.86%</b>	<b>3,854,095.21</b>	<b>31.30%</b>	<b>1,481,818.48</b>	<b>27.77%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>15,761,073.10</b>	<b>100%</b>	<b>12,313,904.68</b>	<b>100%</b>	<b>3,447,168.42</b>	<b>21.87%</b>
<b>Pasivo</b>						
<b>Pasivo corriente</b>						
Proveedores	1,594,126.63	10.11%	2,038,588.39	16.56%	-444,461.76	-27.88%
Cuentas por pagar	2,017,040.16	12.80%	2,107,777.42	17.12%	-90,737.26	-4.50%
Cuentas por pagar afiliadas	7,081,001.55	44.93%	4,531,564.28	36.80%	2,549,437.27	36%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>10,692,168.34</b>	<b>67.84%</b>	<b>8,677,930.09</b>	<b>70.47%</b>	<b>2,014,238.25</b>	<b>18.84%</b>
<b>Pasivo no corriente</b>						
Provisión para indemnizaciones	2,472,417.39	15.69%	1,461,498.27	11.87%	1,010,919.12	10.89%
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>2,472,417.39</b>	<b>15.69%</b>	<b>1,461,498.27</b>	<b>11.87%</b>	<b>1,010,919.12</b>	<b>10.89%</b>
<b>Patrimonio neto</b>						
Capital autorizado	5,000,000.00	31.72%	5,000,000.00	40.60%	0.00	0.00%
Capital no pagado	-2,716,000.00	-17.23%	-2,716,000.00	-22.06%	0.00	0.00%
Reserva legal	31,313.47	0.20%	17,840.73	0.14%	13,472.74	43.03%
Ganancias (pérdidas acumuladas)	281,173.90	1.78%	-127,364.41	1.03%	408,538.31	145.30%
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>2,596,487.37</b>	<b>16.47%</b>	<b>2,174,476.32</b>	<b>17.66%</b>	<b>422,011.05</b>	<b>16.25%</b>
<b>Total pasivo y patrimonio neto</b>	<b>15,761,073.10</b>	<b>100.00%</b>	<b>12,313,904.68</b>	<b>100.00%</b>	<b>3,447,168.42</b>	<b>75.98%</b>

### 3.3.2 El análisis del estado de resultados

El costo de ventas analizado en el año 2011, representa el 21.82% del 100% de las ventas. Por cada quetzal (Q1.00) de ventas, sesenta y un centavos (Q 0.2182) representan el costo de venta.

Cuadro No. 4

Empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima						
Estado de resultados del 01 de enero al 31 de diciembre 2011 Y 2010						
(Expresado en quetzales)						
Ingresos						
Ingresos operativos	2011	%	2,010	%	VARIACIONES	%
Ventas netas	45,263,707.36	100%	37,126,857.46	100%	8,136,849.90	17.98%
Costo de ventas	-9,878,158.78	-21.82%	-5,948,561.96	-16.02%	-3,929,596.82	39.78%
Utilidad bruta	35,385,548.58	78.18%	31,178,295.50	83.02%	4,207,253.08	11.89%
<b>Egresos</b>						
<b>Egresos operativos</b>						
Gastos de abastecimientos	-1,621,992.67	-3.58%	-1,215,730.36	-3.27%	-406,262.31	25.05%
Gastos de venta	-23,785,669.18	-52.55%	-21,503,222.90	-57.92%	-2,282,446.28	9.60%
Gastos de administración	-6,922,233.83	-15.29%	-5,742,228.88	-15.47%	-1,180,004.95	17.05%
Utilidad en operación	-32,329,895.68	-71.43%	-28,461,182.14	-76.66%	-3,868,713.54	11.97%
<b>Otros ingresos y gastos no operativos</b>						
Ingresos	12,725.35	0.03%	39,078.57	0.11%	-26,353.22	-207.09%
Gastos	-177,065.38	-0.39%	-365,698.40	-0.98%	188,633.02	-106.53%
	-164,340.03	-0.36%	-326,619.83	-0.88%	162,279.80	-98.75%
<b>Otros ingresos y gastos financieros</b>						
Ingresos	10,996.03	0.02%	4,929.24	0.01%	6,066.79	55.17%
Gastos	-2,045,150.20	-4.52%	-1,765,265.48	-4.75%	-279,884.72	13.69%
	-2,034,154.17	-4.49%	-1,760,336.24	-4.74%	-273,817.93	13.46%
Ganancia del ejercicio antes de ISR	857,158.70	1.89%	630,157.29	1.70%	227,001.41	2.79%
ISR	-435,147.65		-360,702.56			
Ganancia del ejercicio después de ISR	422,011.05		269,454.73			

Según los estados financieros de la Empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima, de los años 2010 y 2011 se elaboraron las razones financieras que se presentan a continuación:

### 3.4 Razones financieras

#### 3.4.1 Razones de liquidez

La liquidez es la capacidad que tiene una empresa para saldar o cancelar sus obligaciones a corto plazo a medida que éstas vencen.

#### 3.4.2 Capital neto de trabajo

Se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa, todos los derechos corrientes.

$$\text{CNT} = \text{Activo Corriente} (-) \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{CNT} = \text{Q } 10,425,159.41 (-) \text{Q } 10,692,168.34 = \text{(Q } 267,008.93)$$

El activo corriente se considera el capital bruto de trabajo, y el excedente del activo corriente sobre el pasivo circulante, es el capital neto de trabajo.

El capital neto de trabajo, representa el importe del activo corriente que quedaría si todo el pasivo circulante fuese pagado, significa que éste sería el total de capital que tiene disponible la empresa.

#### 3.4.3 Índice de solvencia

Considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

$$\text{IS} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{IS} = \frac{\text{Q } 10,425,159.41}{\text{Q } 10,692,168.34}$$

$$\text{IS} = \text{Q } 0.975027616$$

El valor mayor que 1, significa que la empresa posee suficientes garantías ante terceros ya que cumple con todas sus obligaciones, se queda aún con parte de sus activos.

El valor menor que 1, significa que la empresa no posee suficientes fondos para cubrir obligaciones.

### 3.4.4 Rotación de cuenta por cobrar

Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$$\text{RCC} = \frac{\text{Ventas anuales al crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{RCC} = \frac{\text{Q } 45,263,707.36}{\text{Q } 1,274,053.74}$$

$$\text{RCC} = \mathbf{35.52731407}$$

Este resultado nos indica que la rotación de cuentas por cobrar durante el 2011, fue de 35.52 veces. Se determina el número de veces que los saldos de clientes se han recuperado durante el ejercicio.

Este resultado es malo ya que debería tener por lo mínimo un 90% de liquidez de las cuentas por cobrar.

### 3.4.5 Plazo promedio de cuentas por cobrar

Indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

$$\text{PPCC} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{PPCC} = \frac{360}{35.527314070}$$

$$\text{PPCC} = \mathbf{10.1330486}$$

Este resultado nos indica que el promedio de cuentas por cobrar durante el 2011, fue de 10.13 días. Tiene relación con el índice anterior y es el tiempo en que la empresa tarda en transformar en efectivo las ventas realizadas y mide la eficiencia en la rapidez del cobro.

#### 3.4.6 Razones de endeudamiento

Estas indican el monto de dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, pues estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{Q\ 13,164,585.73}{Q\ 15,761,073.10}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \mathbf{83.53\%}$$

Éste indicador nos muestra que el activo total está financiado un 83.53% con recursos externos. Es la inversión total en activos que ha sido financiada por los acreedores.

#### 3.4.7 Razones de rentabilidad

Permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

##### a. Margen bruto de utilidades

Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

$$\text{MB} = \frac{\text{Ventas (-) Costo de lo vendido}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{MB} = \frac{Q\ 45,263,707.36 (-) Q\ 9,878,158.78}{Q\ 45,263,707.36}$$

$$\text{MB} = \frac{Q\ 35,385,548.58}{Q\ 45,263,707.36}$$

$$\text{MB} = \mathbf{78.18\%}$$

Este resultado nos indica las ganancias en relación a las ventas, deduciendo los costos de producción de los bienes vendidos. Nos dice también la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos. Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de las mercancías que vende.

b. Rotación del activo total (RAT)

Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

$$\text{RAT} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{RAT} = \frac{\text{Q } 45,263,707.36}{\text{Q } 15,761,073.10}$$

$$\text{RAT} = \mathbf{2.87\%}$$

Este índice muestra que por cada quetzal invertido en el activo en operación se obtienen 2.87% de ventas. La disminución de un año a otro en la rotación, puede indicar que la empresa emplea ahora un nivel mayor de activos para generar ventas. Una mejoría en el rendimiento de los activos probablemente se basa en un mayor margen de utilidades.

c. Rendimiento de la inversión

Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$\text{REI} = \frac{\text{Utilidades netas después de los impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{REI} = \frac{\text{Q } 422,011.05}{\text{Q } 15,761,073.10}$$

$$\text{REI} = \mathbf{2.68\%}$$

El resultado obtenido muestra el poder de generar ganancias que tiene la inversión de los accionistas, de acuerdo con su valor en libros. Esta razón es solo una medida aproximada del rendimiento sobre la inversión. El concepto de la rentabilidad de la inversión es universal, pero los métodos de medición varían en gran cantidad.

## Capítulo 4

### Propuesta de mejora y viabilidad del proyecto

De acuerdo al estudio realizado, se determinó la importancia que tiene para la empresa actualmente en el desarrollo de sus actividades económicas, por lo cual se debe tomar decisiones inmediatas para implementar manuales de procedimientos y políticas relacionadas con las funciones del departamento de créditos. Como parte de la solución a la problemática encontrada se dispone de una serie de mejoras que ayudarán a la empresa a realizar eficientemente la administración de la cartera y sus créditos.

#### 4.1 Análisis de la situación actual del departamento de crédito

Previo a la elaboración de procedimientos de control interno para el departamento de créditos, la situación de la empresa en el departamento en mención, de acuerdo a los principales hallazgos y deficiencias encontradas, se estableció que faltan las siguientes políticas y controles:

- No existe una evaluación y aprobación de créditos
- Autorización de crédito.
- Límites de créditos.
- Plazos de crédito.
- Clientes morosos (recuperación de la cartera y traslado a cobro judicial)
- No envían estados de cuenta a los clientes.
- Falta supervisión de campo a fin de obtener confirmación de saldos.
- Archivo permanente de los clientes.
- Solicitudes de crédito para los clientes.
- Solicitud de documentación para la autorización de créditos.

Derivado de estas deficiencias se sugieren los siguientes cambios y mejoras para el buen funcionamiento del departamento de créditos, así como la recuperación del capital invertido.

#### 4.2 Políticas de crédito

Las políticas de crédito representan la parte normativa y disciplinaria en una institución y tienen relación directa desde la identificación como sujeto de crédito hasta el otorgamiento del mismo y seguimiento de cobro; son las guías que rigen y garantizan la eficiente gestión del crédito, los

cuales emanan de los lineamientos de los directivos de cada entidad y que reflejan cómo se pretende llegar a los objetivos previstos.

Son establecidas a través de la experiencia y resultados obtenidos en años anteriores. El objetivo de las políticas de crédito, es contribuir al incremento de ventas frente al mínimo riesgo de pérdida y mantener una cartera lo más sana posible.

Con la intención de regular y normar el manejo de las ventas al crédito dentro de la Empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima, se consideró prudente, definir los parámetros bajo los cuales deberán administrarse dichas operaciones, para lo cual se proponen las siguientes políticas y procedimientos.

#### 4.2.1 Política para evaluación y aprobación de créditos

Se debe realizar y aprobar la solvencia de todos los clientes con anterioridad a comenzar la negociación. En la evaluación de crédito a los clientes nuevos y existentes se debe tener en cuenta la capacidad y voluntad del cliente para cumplir los compromisos de su negocio en el presente y en el futuro.

Los pasos a seguir para evaluar al cliente son los siguientes:

##### a) Recopilación de Datos

Mantener datos originarios mínimos de todos los clientes de la siguiente manera:

- Nombre del cliente (incluida la forma correcta de la institución legal)
- Domicilio del cliente
- Número de registro de la compañía (en caso de ser aplicable)
- Nombre del contacto y detalles
- Número de teléfono verificable, incluso si el contacto preferido es un teléfono móvil.

##### b) Análisis de Datos

Aplicar las verificaciones mínimas para todos los clientes de la siguiente manera:

- Verificación del sistema local interno acerca del desarrollo de los pagos/incumplimientos anteriores.
- Verificaciones para prevención de fraude de ser necesario (con un enfoque basado en el riesgo).
- Verificar que la persona de contacto es un empleado de la compañía y que el postulante es esa persona.

- Verificar que los datos originarios mínimos recopilados provienen de una fuente que no es el postulante (por ejemplo, registro público de compañías).

Criterios mínimos de evaluación comercial (de estar disponibles):

- Estructura de la propiedad
- Desarrollo del pago
- Años en el negocio
- Tendencia / calificación de la industria
- Registro de historial de los directores / propietarios (por ejemplo, no tuvo quiebras)
- Máximo recomendado de otros seis.

Criterios mínimos de evaluación financiera (de estar disponibles):

- Tasa de deuda a flujo de efectivo
- Tasa de cobertura del interés
- Tasa de endeudamiento / capital
- Tasa actual
- Pueden agregarse otras tasas siempre y cuando las cuatro tasas especificadas arriba sean ponderadas por al menos el 50% de la calificación financiera total.

La información anterior estará sujeta a revisión y análisis por parte del Departamento de Crédito, quien a su vez podrá contactar al Departamento de Ventas o al mismo cliente prospecto para profundizar en la información y / o aclarar dudas.

### Creación de código de identificación

Al concluir con la investigación y aceptación se procederá a crear un código que identifique al cliente para cualquier trámite adicional que requiera.

### Notificación de aceptación y código asignado

Se procederá a informar que fue aprobado su crédito y se entregará el código que se le asignó y se despachará los productos solicitados.

### Determinación de Límite de Crédito

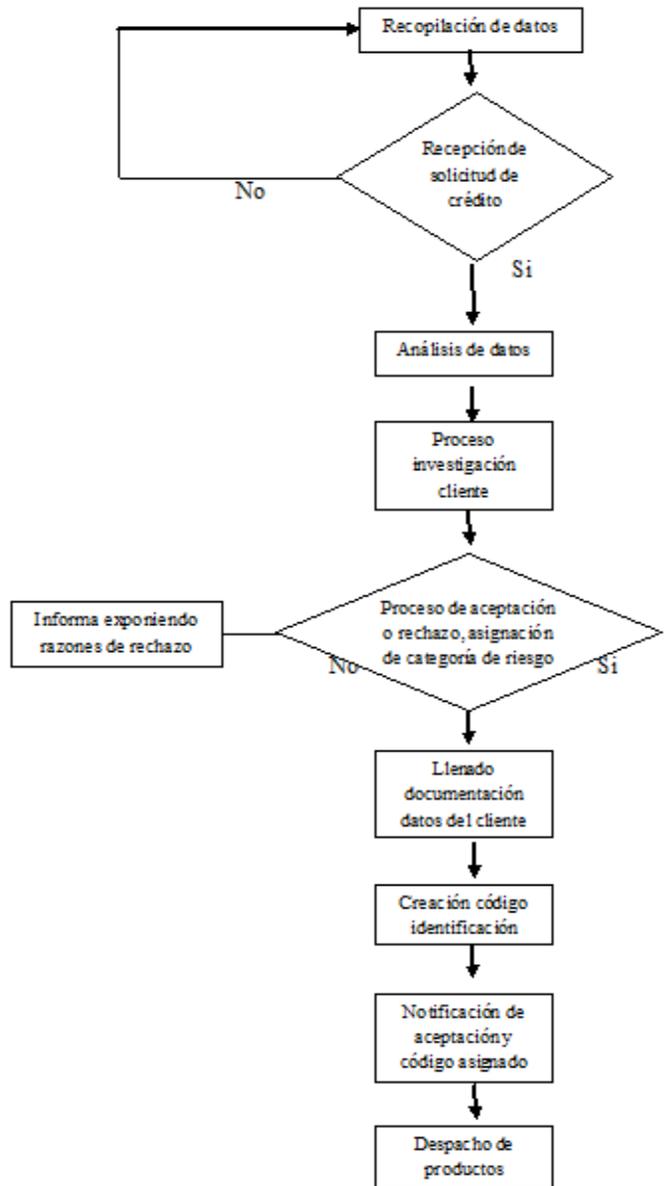
Se debe asignar un límite de crédito a todos los clientes, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Los requisitos del cliente basados en los volúmenes anticipados incluidos los períodos de compra pico, los precios y otros términos de la comercialización.

- La categoría de riesgo / solvencia

Las decisiones de crédito estarán basadas en la información obtenida para justificar el otorgamiento de la línea de crédito inicial. La actualización periódica de la información del cliente es responsabilidad del Jefe de Crédito.

### Flujograma de evaluación y aprobación de créditos



## 4.2.2 Política para autorización, límite y plazos de pago de créditos a clientes

### Empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima

1. Las ventas que realiza la empresa, de los productos que actualmente distribuye y los que pueda distribuir a futuro, se hacen sobre la premisa que las primeras tres son estrictamente al contado, entendiéndose por “contado”, aquéllas cuyo importe ha sido pagado previa o simultáneamente contra la entrega del producto en las cajas de la empresa o mediante depósito en efectivo en cualquiera de las cuentas que la empresa designe para la recepción de estos recursos. A partir de la cuarta venta, se le podrá otorgar al cliente ocho días de crédito.

2. Toda venta efectuada con promesa de pago a corto, mediano plazo o con cheque corriente, de un banco que no sea el que utiliza la empresa para el manejo de sus recursos, se considerará como venta al crédito. En tal caso, el encargado de farmacia será el responsable de velar porque los clientes que utilicen este mecanismo de compra, cumplan con los requisitos siguientes.

2.1 Haber completado el formulario de solicitud de crédito que oportunamente le provea el encargado (se adjunta el formulario, ver Anexo 1).

2.2 Si es persona individual adjuntar a la solicitud:

- DPI del propietario
- Patente de Comercio
- Inscripción ante la SAT
- Licencia Sanitaria

2.3 Anotar claramente el límite y plazo del crédito solicitado.

2.4 Proporcionar cheque de su cuenta personal vigente, debidamente firmado y sin fecha, como garantía de la operación.

2.5 En caso que el solicitante sea una sociedad, además de lo anterior deberá adjuntar lo siguiente:

- Copias de Patente de Comercio de empresa y de sociedad
- Copia de escritura de constitución
- Copia de DPI del Representante Legal
- Copia de nombramiento de Representante Legal
- Copia de Registro Tributario Unificado

2.6 Toda solicitud de crédito, será tramitada por el departamento de ventas y cada solicitud deberá venir acompañada de un perfil resumido del cliente, que indique brevemente volumen de compras y comportamiento en el manejo de su cuenta, el cual debe preparar el encargado de la farmacia.

3. Los cheques que se hubieren recibido en garantía de créditos otorgados, serán custodiados por el departamento de créditos, siendo el Jefe de créditos el depositario responsable de estos documentos. Para garantía del cliente y de la empresa, implementará los controles necesarios para el adecuado manejo y custodia de los documentos en su poder.

4. Todas las solicitudes de crédito conocidas por la sección de créditos, serán trasladadas a la gerencia financiera, la que informará de las mismas a la gerencia general, quien detallará los casos propuestos, para su aprobación.

5. La gerencia de ventas no está facultada para otorgar ningún plazo o período de tiempo para el pago de facturas, las que eventualmente y por práctica de reincidencia y costumbre se conviertan en créditos.

6. Previo a solicitar crédito, todo cliente deberá poseer un historial de negocios con la empresa, el cual no debe ser menor a seis meses; o bien, contar con referencias comerciales sólidas y comprobables.

7. Estas regulaciones son aplicables para operaciones que no superen un valor total de treinta mil quetzales (Q 30,000.00). Cualquier operación que supere este valor, deberá documentarse mediante la suscripción de contrato privado y/o reconocimiento de deuda. Adicionalmente, será sujeto a un detallado proceso de investigación y referencias (se adjunta el formato de reconocimiento de deuda, ver anexo 2).

8. A partir de la vigencia de esta política, cualquier venta realizada que coincida con el concepto de venta al crédito, que hubiese sido autorizada por cualquier funcionario de la empresa sin haber cumplido el proceso de evaluación y autorización establecido y cuya recuperación se vea comprometida, la responsabilidad recaerá directamente en quien hubiere efectuado la venta sin dicha autorización, se queda obligado al pago de la cuenta en caso ésta no pudiese ser recuperada por los mecanismos establecidos y habiendo transcurrido un plazo que no podrá exceder los 90 días, contados a partir de la fecha de la factura.

9. Para los casos en los que la compra hubiese sido cancelada mediante cheque corriente y éste resultare rechazado por cualquier causa, por motivo del rechazo se cargará la cantidad de Q 150.00 por gastos administrativos. El cajero entregará al Jefe de créditos, mediante conocimiento escrito, el cheque que resultara rechazado, acompañado de las boletas bancarias.

El jefe de créditos procederá de manera inmediata a tramitar el protesto del documento, sin perjuicio de continuar de forma alterna, a través del mismo departamento de créditos, el trámite para el reembolso del pago pendiente, por causa del rechazo.

10. El departamento de ventas tendrá 60 días hábiles, contados desde la fecha en que entre en vigencia el presente procedimiento, para que los casos existentes con anterioridad a esta nueva política, sean regularizados e incorporados dentro de las condiciones establecidas. Para el efecto, la gerencia general girará las instrucciones pertinentes hasta cumplir con lo requerido.

11. La autorización de los límites y plazos de crédito será por parte de gerencia general, serán analizados por el departamento de créditos, el límite de crédito a autorizar se determinará del monto de compras al contado (promedio de los últimos 6 meses), con los plazos se autorizarán con un promedio de 8 a 15 días con cheque posfechado, luego de 3 meses se autorizará como comprador y se dará un máximo de 90 días crédito después de la fecha de facturación.

#### 4.2.3 Políticas para la recuperación de créditos a clientes morosos y traslado a cobro judicial.

##### Empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima.

1. Se conoce como crédito, a toda aquella transacción que por la venta de un producto o servicio por parte de Empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima, a un cliente, resulte reportada en el listado de cuentas por cobrar de la contabilidad, hubiese éste sido autorizado o no por el ente facultado para ello. A partir de lo cual, constituye un derecho de la empresa su recuperación y quién o quiénes gestionaron su existencia están obligados a realizar los trámites correspondientes hasta su total recobro.

2. Si el cliente efectuó el pago mediante la emisión de cheque y éste resulta rechazado por cualquier causa, además de generar un cargo administrativo de Q150.00, el mismo será

protestado de manera inmediata, independientemente del seguimiento de cobro administrativo de la cuenta.

3. Para el seguimiento y gestión de la cartera de créditos, se delega en el departamento de créditos, apoyada directamente por el departamento de contabilidad, la responsabilidad de ejecutar de manera permanente, el procedimiento para la recuperación de la cartera de clientes, el cual se define a continuación.

- Según el plazo y forma establecidos para la cancelación de las obligaciones a favor de Empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima, una vez vencido el mismo, de no haberse dado cumplimiento a la forma de pago; el encargado de cobros procederá de la forma siguiente, (debe dejar copia de cada comunicación escrita al cliente dentro del expediente de cada caso).

3.1 Aviso de vencimiento 48 horas antes de que se cumpla el plazo establecido para pago de la cuenta.

3.2 Una llamada el mismo día en que debe efectuarse el pago.

3.3 Comunicar al día siguiente de la fecha fijada para pago de la cuenta.

3.4 Si transcurridos 3 días calendario, la cuenta no ha sido pagada, se procederá al envío de primera nota (formato adjunto, ver anexo 3), como recordatorio de plazo vencido.

3.5 Una vez transcurridos 5 días calendario al envío de la primera nota, si persiste el adeudo, se enviará una segunda notificación escrita, el cual debe establecer claramente una fecha límite (no más de 8 días) para el pago de la cuenta en mora.

3.6 Llegado el plazo determinado para el pago, de persistir el adeudo, se enviará tercera comunicación escrita, indicar un plazo perentorio previo al envío del caso a cobro jurídico y el cargo de costos y gastos administrativos por dicho traslado, más el cargo de intereses moratorios.

3.7 De no obtener respuesta favorable, se trasladará el caso a la empresa de cobro que sea designada para su gestión, acompañando la siguiente papelería.

Estado de cuenta certificado por el contador de la empresa

Todo documento que hubiere firmado el deudor como garantía o medio de pago de la cuenta (cheques rechazados debidamente protestados)

Copia de la(s) factura(s) en mora

Hoja con detalle de la información para localizar al deudor

Cálculo estimado de gastos e intereses a cobrar

**4.** Toda cuenta, cuyo plazo de crédito establecido para pago llegue a su vencimiento y no sea cancelada en su totalidad, se penalizará con el cargo intereses a razón de una tasa del 18% anual sobre el saldo adeudado, hasta su total cancelación.

**5.** El responsable de los cobros, deberá entregar de manera semanal todos los días lunes a gerencia general, informe de la situación de la cartera corriente; tanto de los casos individuales como consolidado por plazo vencido (30, 60 o 90 días).

**6.** La persona responsable de los cobros, llevará control y registro actualizado de las gestiones que realizan las empresas externas que tengan casos para recuperación por cuenta de Empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima y al igual que de los casos corrientes, deberá entregar informe actualizado del avance de éstos al menos una vez, dentro de los primeros diez días de cada mes.

**7.** El departamento de ventas brindará todo el apoyo y colaboración que sea necesaria al departamento de créditos, para la localización del deudor y le apoyará para materializar la entrega de las notas de cobro, como una actividad más dentro de sus rutas semanales.

**8.** Empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima, en sesión extraordinaria aprobó como política de la entidad, otorgar a funcionarios y empleados, tanto del departamento de créditos como del departamento de ventas una comisión no mayor al 1.5% del saldo de la cuenta adeudada a la empresa, esto depende del monto recuperado; dicho porcentaje será evaluado cada año por la Junta Directiva. Quedan sujetas aquellas cuentas no mayores a dos años de antigüedad.

**Utilización de los servicios de la asesoría jurídica:**

Debido a que no se tiene respuesta de parte del cliente, el departamento de créditos realiza los trámites establecidos que es la asignación de la cuenta al abogado de la empresa, para que gestione los cobros de estas cuentas proporcionándole la información relacionada al caso.

La recuperación es lenta en algunos casos puede llevar una semana, un mes o puede llevar varios años, pero es un recurso al que la empresa tiene acceso.

Un servicio oneroso su costo es del 15 al 20% del total cobrado.

Si con esta asesoría no se logra la recuperación de esta cuenta porque algunos clientes no se les localiza o no tienen activos que puedan garantizar las deudas, el abogado nos envía un informe donde indica que no se puede realizar este cobro y que debe considerarse como incobrable.

#### 4.2.4 Confirmación de saldos

Se propone realizar confirmaciones por vía telefónica, a una muestra de los clientes más importantes, de ser posible, la realice el jefe del departamento de créditos, para confirmar que los asistentes y vendedores que efectúen de forma diaria y correcta los abonos de los clientes y así evitar que exista la malversación de fondos.

Establecer como procedimientos adicionales de confirmación de saldos los siguientes:

- Confirmación de saldos por medio escrito a los clientes a través del mensajero de la empresa.
- Confirmación de saldos por correo electrónico a nuestros clientes.

(Se adjunta formato, ver anexo 4)

Para tener información de primera mano del cliente y evitar que pueda ser manipulada la información correspondiente a la cartera de créditos, en el cual establece que la deuda existe, que el saldo registrado es el correcto y que es recuperable dicha inversión.

#### 4.2.5 Administración de cuentas por cobrar (archivo permanente)

Para que los procedimientos de control sean efectivos en mantener la confidencialidad de la información y limitar el acceso a terceras personas, estos documentos deben de estar a cargo del personal de archivo y solo pueden prestar la información con autorización del personal de cuentas por cobrar y llenar los siguientes requisitos:

- Nombre de la persona
- Departamento al que pertenece
- Documentos que solicita
- Fecha de recepción del documento
- Fecha de devolución del documento
- Firma de quien recibe

#### 4.3 Viabilidad

La propuesta desarrollada en el presente capítulo, cuyo tema es “Implementación y mejora de procedimientos en el área de cuentas por cobrar se determina viable para la Empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima”, derivado a que los recursos económicos y humanos con que cuenta la empresa son suficientes para poder lograr implementar dicha propuesta.

La única inversión adicional que a disposición de la Junta Directiva podría autorizar, sería el de contratar a una persona adicional, (Q 3,000.00 mensual x 12 = 36,000.00 anual) dedicada exclusivamente a la atención a los clientes, para ocuparse de inconvenientes que se pueda tener la empresa en sus relaciones comerciales y para prestar una excelente calidad de atención, ya que dentro de su misión es uno de las bases fundamentales de su fundación y por el cual han sido reconocidos.

#### Cálculo de las prestaciones laborales

PRESTACIONES LABORALES	FORMULA	CALCULO DEL COEFICIENTE
BONO 14	0.08333333	1 SUELDO POR AÑO (1/12)
AGUINALDO	0.08333333	1 SUELDO POR AÑO (1/12)
VACACIONES	0.04109589	15 DÍAS HÁBILES AL AÑO (15/365)
INDEMNIZACION	0.08333333	1 SUELDO POR AÑO (1/12)
TOTAL	0.29109589	

#### Costo fijo sueldo más prestaciones

PUESTO	SALARIO	COEFICIENTE	PRESTACIONES	TOTAL
SERVICIO AL CLIENTE	3,000.00	0.29109589	873.2876712	3,873.29



## **Conclusiones**

1. Se observó que la empresa no cumple con el seguimiento de la política de créditos, y para no perder la venta, omite el análisis que garantiza la recuperación del efectivo en el tiempo estipulado por la venta, lo cual genera un aumento de las cuentas morosas debido a la falta de garantía y de información del cliente.
2. El no existir políticas de autorizaciones, límites y plazos de créditos produce que se autorice a cualquier cliente y extienda el límite y plazo de créditos a más de 60 días, con todo esto se ve afectado el flujo de efectivo de la empresa, no siendo rentable para la misma pudiéndola llevar a fracasar en algún momento.
3. Falta de implementación, seguimiento, divulgación de políticas y procesos de control interno hacia el personal del departamento de créditos, permite que las actividades operativas y analíticas sean deficientes, demorando los resultados en los objetivos propuestos para la empresa sean los correctos.
4. No se posee un programa de capacitación del personal del área de créditos, el cual sería de mucha importancia la implementación ya que les ayudaría a ser más eficientes en el cobro hacia los clientes, análisis de los mismos en cuanto si son morosos o no y a la recuperación de la cartera de créditos.
5. No se cuenta con un procedimiento de confirmación de los saldos de los clientes, en donde pueda cotejar los resultados reflejados en la contabilidad, el cual sería de beneficio para el departamento de créditos y para la empresa ya que en base a estas se puede establecer lo que adeuda cada cliente.

## **Recomendaciones**

1. Se planteó a la empresa la necesidad de cumplir con el seguimiento de las políticas de crédito, para el correcto control de análisis de las solicitudes de los clientes, autorizaciones, límites de crédito, plazos y así evitar que crezca la morosidad de la cartera de créditos y también la cuenta incobrable para la empresa.
  
2. A la Administración de la empresa se le sugirió eficiencia y rigidez en la aplicación de la política de cobros, para lograr un funcionamiento adecuado y cumplir con el objetivo de aumentar la rotación y recuperación de las cuentas por cobrar, así como la búsqueda de nuevos clientes para la empresa.
  
3. Se propuso implementar la divulgación al personal del departamento de créditos, sobre las políticas de crédito, controles y procedimientos relacionados a las cuentas por cobrar, para el adecuado desempeño de actividades, así como los registros y actualizaciones en la contabilidad de la empresa.
  
4. La gerencia general y la gerencia financiera deben implementar un programa de capacitaciones para el personal del área de créditos y así promover un ambiente de control que permita que todos los colaboradores relacionados con el rubro de cuentas por cobrar, conozcan lo importante que es el soportar adecuadamente cada una de las transacciones originadas en este rubro, con la finalidad de disminuir el riesgo inherente que existe en el manejo del mismo, a través de la implementación y difusión del manual, por medio del correo interno.
  
5. Es importante que la empresa implemente la confirmación de los saldos de clientes para asegurar que no exista ninguna desviación de efectivo y así tanto los clientes como la empresa estén conformes en cuanto a los saldos, revisando así que los mismos se encuentren tanto en la contabilidad como en el departamento de créditos.

## Referencias

### *Libros*

1. Tobar, D. *Procedimientos internos, básicos, mínimos y necesarios para una adecuada administración de la cartera de cuentas por cobrar de la Compañía Catálogos Latina, S. A. UPANA, Facultad de Ciencias Económicas.*
2. Roldan, Z. (2004). *Auditoría de una empresa comercial, Papeles de Trabajo Tomo I- II. Guatemala: Departamento de Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas – USAC.*
3. James A. y Levy J. (1999) *Enciclopedia de Auditoría.* (2ª ed.). Barcelona: Editorial Océano España.

### *Leyes*

4. Constitución Política de la República de Guatemala 1985.
5. Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento, Decreto No. 26-92, del Congreso de la República de Guatemala.
6. Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento, Decreto No. 27-92, del Congreso de la República de Guatemala.
7. Código de Comercio, Decreto No. 2-70, del Congreso de la República de Guatemala.
8. Código Tributario, Decreto No. 58-90, del Congreso de la República de Guatemala.
9. Normas Internacionales de Auditoría (NIAS)

*Páginas*

10. Control interno en auditoría. Recuperado:

[www.geocities.com/unamosapuntes\\_2000/apuntes/auditoria/controlinterno.htm](http://www.geocities.com/unamosapuntes_2000/apuntes/auditoria/controlinterno.htm)

11. Control interno en auditoría. Recuperado:

<http://es.wikipedia.org/wiki>

## **Anexos**

## Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel académico de todas las jefaturas es de nivel diversificado y estudios universitarios y en las farmacias de tercero básico, siempre con experiencia en medicina.</li> <li>• La empresa forma parte de una corporación.</li> <li>• La empresa vende productos que son requeridos constantemente por los consumidores.</li> <li>• La empresa ya cuenta con un posicionamiento en los sectores donde están ubicadas sus sucursales.</li> <li>• Las sucursales cuentan altos porcentajes de descuento en cuanto al los productos que venden.</li> <li>• Altos volúmenes de ventas.</li> <li>• Publicidad por los medios de comunicación y escrita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La situación económica actual permite un ambiente favorable de mercado para que la estrategia de bajos precios de la empresa tenga mayor éxito.</li> <li>• Las ubicaciones de las sucursales son puntos estratégicos donde existe gran movilidad de personas.</li> <li>• La empresa vende productos que tienen mucha demanda por los consumidores.</li> <li>• Ampliar las ventas en todos los departamentos de Guatemala a través de colocación de sucursales.</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con un manual de procedimientos y políticas en cuanto a créditos.</li> <li>• El personal es insuficiente para poder llevar el control de los créditos.</li> <li>• No tienen límites de crédito</li> <li>• No existen autorizaciones de crédito.</li> <li>• No cuenta con formatos para autorizaciones de crédito.</li> <li>• No existe coordinación entre ventas, administración y contabilidad sobre el control de las cuentas por cobrar.</li> <li>• No existe documentación adecuada que respalde las ventas al crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una gran cantidad de competencias en todas las áreas donde están ubicados los puntos de venta.</li> <li>• Aumento de violencia e inseguridad en algunos municipios especialmente a los negocios del ramo en que se desenvuelve la empresa.</li> <li>• Saturación del mercado en algunos productos por parte de los proveedores.</li> <li>• Ventas al crédito que resulten incobrables para la empresa.</li> </ul>

EMPRESA FARMACÉUTICA, SOCIEDAD ANÓNIMA  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
 CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES

NO.	PREGUNTA	RESPUESTA			
		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Existen las políticas siguientes:				
1.1	Límite de créditos		x		
1.2	Condiciones de pago		x		
1.3	Autorización de créditos		x		
2	Se determinan los saldos de las cuentas de clientes por lo menos una vez al mes, y los totales se comparan contra registros contables	x			
3	Se preparan integraciones por antigüedad de saldos y éstas son revisadas periódicamente por algún funcionario.		x		
4	Se clasifican las cuentas por antigüedad de saldos		x		
5	¿Existen políticas de cobro para cuentas morosas?		x		
6	Se verifican los límites de crédito para cada cliente		x		
7	Se reciben cheques pos fechados	x			
8	Si la respuesta anterior es positiva: ¿Son éstos resguardados en un lugar seguro?	x			
9	Se envían estados de cuenta a los clientes		x		
10	Se realiza una supervisión de campo a fin de obtener de los clientes confirmación personal de sus saldos		x		
11	Realiza depósitos bancarios el encargado de créditos		x		
12	Quién realiza las investigaciones de crédito				JEFE DE CRÉDITOS
13	Se efectúan cobros parciales de los créditos otorgados	x			
14	Se lleva control de los cobros parciales realizados a los clientes	x			
15	Cuentan con archivos permanentes de los clientes		x		
16	En los casos de clientes nuevos, presentan solicitud de crédito		x		
17	Se piden documentos personales, legales y fiscales		x		
18	Existe y se aplica política para cuentas incobrables o de difícil recuperación.		x		
19	Se autoriza crédito adicional a los clientes que ya se consideran como morosos		x		
20	La provisión para cuentas incobrables es suficiente para la situación de clientes que muestra la empresa.	x			

Fuente: Elaboración propia

# Anexo 1

		<b>SOLICITUD No.:</b> <input type="text"/>	
FARMACIA QUE ENVÍA SOLICITUD		<input type="text"/>	
<b>SOLICITUD DE CRÉDITO</b>			
LUGAR	<input type="text"/>	FECHA <input type="text"/>	
<b>PERSONA INDIVIDUAL</b>			
NOMBRE COMERCIAL	<input type="text"/>		
NOMBRE DEL PROPIETARIO	<input type="text"/>		
CÉDULA DE VECINDAD / D. P. I. No.	<input type="text"/>	N. I. T. <input type="text"/>	
PATENTE DE COMERCIO No.	<input type="text"/>		
DIRECCIÓN	<input type="text"/>	ZONA <input type="text"/>	
MUNICIPIO	<input type="text"/>	DEPARTAMENTO <input type="text"/>	
TELÉFONO <input type="text"/>	FAX <input type="text"/>	E-MAIL <input type="text"/>	
PERSONA RESPONSABLE DEL NEGOCIO	<input type="text"/>	PUESTO <input type="text"/>	
<b>PERSONA JURÍDICA</b>			
NOMBRE COMERCIAL	<input type="text"/>		
RAZÓN SOCIAL	<input type="text"/>	N. I. T. <input type="text"/>	
NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL	<input type="text"/>		
CÉDULA DE VECINDAD / D. P. I. No.	<input type="text"/>		
PATENTE DE COMERCIO No.	<input type="text"/>	PATENTE DE SOCIEDAD No. <input type="text"/>	
DIRECCIÓN	<input type="text"/>	ZONA <input type="text"/>	
MUNICIPIO	<input type="text"/>	DEPARTAMENTO <input type="text"/>	
TELÉFONO <input type="text"/>	FAX <input type="text"/>	E-MAIL <input type="text"/>	
PERSONA RESPONSABLE DEL NEGOCIO	<input type="text"/>	PUESTO <input type="text"/>	
<b>CONDICIONES DE CRÉDITO</b>			
VALOR CRÉDITO SOLICITADO Q.	<input type="text"/>	DÍAS CRÉDITO SOLICITADO <input type="text"/>	
MEDIO DE TRANSPORTE	<input type="text"/>		
DIRECCIÓN DE DESPACHO	<input type="text"/>		
MAYORISTA <input type="checkbox"/>	DETALLISTA <input type="checkbox"/>	OTRO (especifique) <input type="text"/>	
<b>REFERENCIAS COMERCIALES</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
DIRECCIÓN	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
TELÉFONO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
HA TENIDO CHEQUES RECHAZADOS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PERSONA QUE DIO LA INFORMACIÓN	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
OBSERVACIONES	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

## REFERENCIAS BANCARIAS

	1	2	3
BANCO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
TELÉFONO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
FAX	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SUCURSAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
No. DE CUENTA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PERSONA QUE DIO LA INFORMACIÓN	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

AUTORIZO A "EMPRESA FARMACÉUTICA, S. A." A COMPARAR LA INFORMACIÓN AQUÍ PRESENTADA A SU ENTERA SATISFACCIÓN Y ASÍ MISMO DECLARO QUE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA EN ESTA SOLICITUD ES VERDADERA.

Lugar \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ f.) \_\_\_\_\_

PROPIETARIO / REPRESENTANTE LEGAL

**NOTA:** Sirvase anexar a la presente solicitud de crédito fotocopia de los documentos siguientes:

**PERSONA INDIVIDUAL:**

- Patente de Comercio
- Inscripción SAT
- Licencia Sanitaria
- Cédula de Vecindad/D. P. I. del propietario

**PERSONA JURÍDICA:**

- Patente de Comercio
- Patente de Sociedad
- Acta de Nombramiento de Representante Legal
- Inscripción SAT
- Licencia Sanitaria

## RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

EMFASA	<input type="text"/>
INFONET	<input type="text"/>
DATOS CONFIRMADOS CON EL CLIENTE	<input type="text"/>
PERSONA QUIEN LO REFIERE	<input type="text"/>

## RESOLUCIÓN DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

<b>AUTORIZADO</b> <input type="checkbox"/>	<b>DENEGADO</b> <input type="checkbox"/>								
FECHA <input type="text"/>									
CÓDIGO CLIENTE ASIGNADO <input type="text"/>	DÍAS CRÉDITO AUTORIZADO								
	<table style="display: inline-table; border: none;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">15</td> <td style="padding: 0 10px;">30</td> <td style="padding: 0 10px;">60</td> <td style="padding: 0 10px;">90</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	15	30	60	90	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	30	60	90						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
LÍMITE DE CRÉDITO AUTORIZADO <input type="text"/>	FORMA DE PAGO								
	Cheque <input type="checkbox"/> Efectivo <input type="checkbox"/>								
OBSERVACIONES	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>								

f.)  
Nombre \_\_\_\_\_  
ANALISTA RESPONSABLE INVESTIGACIÓN

SELLO

f.)  
Nombre \_\_\_\_\_  
JEFE DE CRÉDITO

## **Anexo 2**

### **Reconocimiento de deuda**

En la ciudad de Guatemala, a los diecisiete días del mes de febrero del año dos mil trece, yo **CARLOS GARCÍA**, de treinta y seis años de edad, casado, comerciante, guatemalteco, con domicilio en 4ª calle 2-10 zona 9 Guatemala; me identifico con Cédula de Vecindad, número de orden A guión 1, y de Registro treinta y ocho mil novecientos cuarenta y dos , extendida por el Alcalde Municipal del Municipio de Guatemala, Departamento Guatemala; por el presente documento me reconozco deudor ante la entidad **EMPRESA FARMACÉUTICA, SOCIEDAD ANÓNIMA**, por la cantidad de **cincuenta mil quetzales exactos** quetzales (Q 50,000.00), esta obligación no generará intereses siempre y cuando la misma sea cancelada en un plazo no mayor de noventa días contados a partir de la fecha del presente documento. Dicho plazo no podrá prorrogarse ni ampliarse por motivo alguno.

Si el pago de la presente obligación no es realizado en el plazo convenido, el saldo pendiente generará intereses a razón de una tasa del dos punto cinco por ciento mensual (2.5% mensual), hasta su total cancelación, además, asumo la responsabilidad de pagar los gastos, recargos moratorios, costas judiciales gastos administrativos y otros costos y gastos que se deriven de esta operación por incumplimiento en el pago de la misma, dentro del plazo convenido el que vencerá el día diecisiete de mayo de dos mil trece. Desde ya acepto como buenas y exactas las cuentas y cálculos que Empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima, presente con relación a esta obligación, Yo, El Deudor, renuncio al fuero de mi domicilio y me someto al tribunal competente que empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima elija, aceptando desde ya como buenas y exactas las cuentas que esta lleve, así como líquido y exigible y de plazo vencido el saldo que se reclame. Señalo como lugar para recibir notificaciones, **4ª calle 2-10 Zona 9 Guatemala**. En caso de modificación de domicilio, me comprometo a dar aviso de forma escrita a Empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima, de lo contrario, las notificaciones que se efectúen al lugar indicado, se tendrán por bien hechas y producirán efectos legales. Reconozco que el presente documento, constituye **TÍTULO EJECUTIVO** suficiente para demandar el cumplimiento de la presente obligación. Leo íntegramente lo escrito y enterado de su contenido, objeto, validez y demás efectos legales, lo acepto, ratifico y firmo.

**CARLOS GARCÍA**

En la ciudad de Guatemala, el día diecisiete de febrero de dos mil trece, como Notario doy fe que la firma que antecede es auténtica, por haber sido puesta el día de hoy en mi presencia por el señor PEDRO ORTIZ, quien se identifica con cédula de vecindad, numero de orden A guión uno y de registro seiscientos ochenta y seis mil trescientos diecisiete, extendida por el Alcalde Municipal del Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala y que el signatario firma nuevamente la presente juntamente con el infrascrito Notario, que de lo actuado DOY FE.

Carlos García

ANTE MÍ:

Elaboración propia

### **Anexo 3**

18 de febrero de 2013

#### **EMPRESA FARMACÉUTICA, SOCIEDAD ANÓNIMA**

Señor:  
Pedro Ortíz  
Venta de medicina ” La Bendición”.  
Ciudad

Estimado señor Ortiz:

Como es de su conocimiento, el crédito que se autorizó a su representada, con fecha 15 de diciembre de 2012, es de un plazo de 30 días, contados a partir de la fecha de facturación, actualmente tiene saldo vencido de Q40,000.00 y según el estado de cuenta adjunto el plazo ya excede los cuarenta y cinco días.

Le agradeceríamos pasar a nuestras oficinas a realizar el pago de su cuenta atrasada.

Atentamente,

José Miguel Chavarría  
Jefe Créditos  
Empresa Farmacéutica, Sociedad Anónima

Cc file cliente

Elaboración propia

## Anexo No. 4

### Confirmación de saldos con clientes

Guatemala, mes, día, año

Señores

(Nombre empresa)

Atención: Sr. (contacto)

(Dirección)

(Teléfono)

Apreciables señores:

El departamento de auditoría interna está llevando a cabo revisión a nuestra **CARTERA DE CRÉDITOS**, como parte del examen de los estados financieros por el año que termina al 31 de diciembre de 2011, por lo tanto, el saldo que ustedes adeudan según nuestros registros contables a esa fecha asciende a QX,XXX.XX, rogamos confirmarnos el saldo descrito anteriormente, si es correcto agradeceremos se sirva firmar esta carta en el espacio designado para el efecto y enviarla directamente a nuestros auditores, quienes están realizando la revisión de nuestros libros. Si el saldo fuera incorrecto le suplicamos contestar dando amplios detalles de la diferencia

Con el fin de asegurar la efectividad de este procedimiento de auditoría, favor de dirigir cualquier inquietud adjunto a la presente respuesta.

Es de aclarar que esta no es una solicitud de pago y para conformidad de la respuesta le estamos enviando un sobre debidamente sellado, agradeciendo de antemano su atención prestada.

Atentamente,

Nombre \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

Cliente: \_\_\_\_\_

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

Elaboración propia.