

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

**“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE EN EL DISEÑO
DEL CONTROL INTERNO DEL CICLO DE INGRESOS DE UNA
AGENCIA DE VIAJES”**



Guatemala, Marzo de 2009

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal 5º.	P.C. José Abraham González Lemus

PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS
BÁSICAS

Área de Matemática-Estadística:	Lic. Edgar Ranulfo Valdés Castañeda
Área de Contabilidad:	Lic. Jorge Alberto Trujillo Corzo
Área de Auditoría:	Lic. Rubén Eduardo del Águila Rafael

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Oscar Noe López Cordon
Examinador:	Lic. Jorge Luis Monzón Rodríguez
Examinador:	Lic. Juan Hilmar Orozco Ávila

Ciudad de Guatemala 09 de mayo de 2008

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos

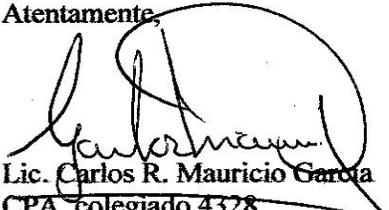
Estimado Licenciado Secaida:

Conforme al nombramiento DIC.AUD.144-2006, he asesorado al Señor Gonzalo Alfredo Orozco Orozco en su trabajo de tesis EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE EN EL DISEÑO DEL CONTROL INTERNO DEL CICLO DE INGRESOS DE UNA AGENCIA DE VIAJES.

El trabajo indicado incluye puntos importantes que deben ser del conocimiento de estudiantes y profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría, y es un valioso aporte para el desarrollo de la profesión.

Por lo anteriormente expuesto, solicito al Señor Decano, dar su aprobación para que el trabajo de tesis de referencia sea aceptado para su presentación por el Señor Orozco Orozco, previo a que se le confiera el título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Carlos R. Mauricio García
CPA, colegiado 4328



Lic. Carlos R. Mauricio García

Contador Público y Auditor, Colegiado No. 4328
48 Avenida "A" 3-37, Zona 11 Molino de las Flores I, Teléfono 2431 3887

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

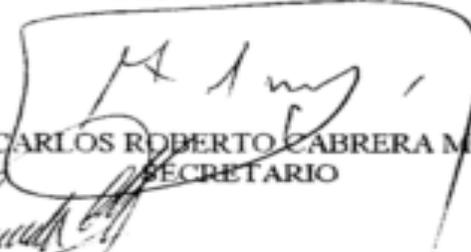
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTISIETE DE FEBRERO DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.8 Acta 3-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 23 de febrero de 2009, se conoció el Acta AUDITORIA 260-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 25 de noviembre de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE EN EL DISEÑO DEL CONTROL INTERNO DEL CICLO DE INGRESOS DE UNA AGENCIA DE VIAJES", que para su graduación profesional presentó el estudiante GONZALO ALFREDO OROZCO OROZCO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO


LIC. JOSE ROLANDO SECA AIDA MORALES
DECANO

Smp.




REVISADO

DEDICATORIA

A DIOS:

Amigo fiel, por las bendiciones a mi vida, por abrazarme y sentir su amor. Me hace especial.

A MIS PADRES:

Otto Elizardí Orozco Fuentes
Elva Concepción Orozco de Orozco
Por ser mi ejemplo de vida, a quien dedico mi esfuerzo, mi ser y mis victorias, gracias por siempre.

A MIS HERMANOS:

Elba Ivanova, Marcela Elizabeth, Otto Iván, Adalila
Victoria y Otilia Isabel
Por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.
Gracias por estar siempre a mi lado.

A MIS ABUELOS:

Pedro Gonzalo y Victorina O.
Ricarda Vda. De Orozco y Alfredo O. (Q.E.P.D)
Por sus oraciones y sabios consejos, con mucho cariño.

A LA JUVENTUD FRANCISCANA:

Con inmenso agradecimiento por el desarrollo integral como persona. Paz y Bien.

A MI FAMILIA:

Por su cariño y apoyo incondicional.

A MIS AMIGOS.

Por compartir conmigo esta hermosa travesía llamada vida. Con respeto para los que ya partieron y especial cariño a los que han confiado en mí. Paz y Bien.

A USTED

Bendiciones.

A la gloriosa Universidad de San Carlos de Guatemala, forjadora de mi superación intelectual.

“Nacemos completamente indefensos y llegamos a convertirnos en seres adultos e independientes gracias a quienes nos han alimentado, cuidado y querido, es decir, nuestras familias, nuestros profesores, amigos y un sinfín de personas, a todos ellos gracias totales”

ÍNDICE GENERAL

Introducción

i

Capítulo I

AGENCIAS DE VIAJES

1.1	Definición	1
1.2	Importancia para el desarrollo económico del país	2
1.2.1	Impacto del turismo en la generación de divisas	3
1.3	Funciones	4
1.3.1	Asesorar	4
1.3.2	Intermediar	5
1.3.3	Producir	6
1.4	Tipos	7
1.4.1	Mayoristas	7
1.4.2	Detallistas	7
1.4.3	Mayoristas y detallistas	7
1.4.4	Emisoras	7
1.4.5	Receptivas	8
1.5	Características de las agencias de viaje	8
1.4	Estructura	8
1.5	Regulaciones o disposiciones legales	10
1.7.1	Código de Comercio Decreto 2-70	11
1.7.2	Código Civil Decreto Ley 106	11
1.7.3	Código de Trabajo Decreto 1441	12
1.7.4	Código Tributario Decreto 6-91	12
1.7.5	Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92	13
1.7.6	Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto 26-92	14
1.7.7	Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos De Paz Decreto 19-04	15
1.7.8	Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles Decreto 115-98	15
1.7.9	Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos Decreto 37-92	16
1.7.10	Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros Decreto 26-95	16

1.7.11	Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	
	-IGSS- Decreto 26-92	16
1.7.12	Regulaciones para el registro de agencias de viajes Acuerdo 269-93-D	17
1.7.13	Regulaciones de la Asociación Internacional Área de Transporte (IATA)	18
1.8	Constitución y organización de las agencias de viajes	19
1.8.1	Formas de constitución	19
1.8.2	Procedimientos de constitución y organización	20

Capítulo II

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE

2.1	Definición	24
2.2	Perfil del Auditor	24
2.2.1	Formación profesional	25
2.2.2	Desempeño	25
2.2.3	Persona	26
2.2.4	Ética	26
2.3	Campo de aplicación en los negocios globales	27
2.4	Metodología en el diseño del control interno realizado por un Auditor	30
2.4.1	Relación con el cliente	31
2.4.2	Propuesta de servicios	32
2.4.3	Definición de los términos del compromiso	32
2.4.4	Planeación y programa del trabajo a realizar	32
2.4.5	Desarrollo del compromiso	34
2.4.6	Informe del auditor	36
2.4.7	Presentación de informes	37
2.4.8	Implementación	37
2.4.9	Evaluación y seguimiento	37
2.5	Normas que regulan la actuación de la Contaduría Pública	39
2.5.1	Normas Internacionales de Auditoría	39
2.5.2	Normas de ética	40
2.5.3	Control de calidad	42

Capítulo III

EL CONTROL INTERNO

3.1	Antecedentes del enfoque COSO	43
3.2	Definición de control interno	45
3.3	Elementos	45
3.3.1	Ambiente de control	47
3.3.2	Evaluación del riesgo	50
3.3.3	Actividades de control	50
3.3.4	Información y comunicación	51
3.3.5	Monitoreo	51
3.4	COSO II	51
3.4.1	Establecimiento de objetivos	53
3.4.2	Identificación de riesgos	54
3.4.3	Respuesta al riesgo	54
3.5	Principios del control interno	55
3.6	Clasificación del control interno	57
3.6.1	Control administrativo	57
3.6.2	Control contable	58
3.7	Ventajas y limitaciones del control interno	58
3.7.1	Ventajas	58
3.7.2	Limitaciones	58
3.8	Métodos de comprensión y evaluación del control interno	59
3.8.1	Método narrativo o descriptivo	59
3.8.2	Método de cuestionarios	60
3.8.3	Método gráfico	60
3.9	Diseño de un sistema de control interno	60
3.9.1	Objetivos	61

Capítulo IV

EL CONTROL INTERNO EN EL CICLO DE TRANSACCIONES DE INGRESOS

4.1	Control interno por ciclos	62
4.2	Ciclos de transacciones	62

4.2.1	Objetivos del control interno por ciclos de transacciones	63
4.2.2	Clasificación de los ciclos de transacciones	65
4.2.3	Enlaces de los ciclos	72
4.2.4	Ventajas y desventajas del control interno por ciclos de transacciones	72
4.3	Ciclo de ingresos	73
4.4	Naturaleza	73
4.5	Importancia del ciclo de ingresos	74
4.6	Objetivos del ciclo de ingresos	74
4.6.1	Objetivos de autorización	74
4.6.2	Objetivos de clasificación y procesamiento de transacciones	74
4.6.3	Objetivos de documentación y evaluación	75
4.6.4	Objetivos de salvaguarda física	75
4.7	Transacciones del ciclo de ingresos	76
4.7.1	Control interno sobre las transacciones de prestación de servicios	76
4.7.1.1	Función de ejecución	76
4.7.1.2	Función de registro	77
4.7.1.3	Función de custodia	77
4.7.1.4	Documentos comunes	77
4.7.1.5	Registros contables	78
4.7.1.6	Archivos	78
4.7.2	Control interno sobre las entradas de efectivo	79
4.7.2.1	Función de ejecución	79
4.7.2.2	Función de registro	80
4.7.2.3	Función de custodia	80
4.7.2.4	Documentos comunes	81
4.7.2.5	Registros contables	82
4.7.2.6	Archivos	82
4.7.2.7	Entorno del control interno sobre el efectivo	82
4.8	Principios de control interno aplicados al ciclo de ingresos	83
4.8.1	Ventas o prestación del servicio	83
4.8.2	Recepción del efectivo	84
4.9	Importancia relativa y riesgo	85

4.10 Deficiencias y causas que pueden encontrarse en el diseño de un sistema de control interno en el ciclo de ingresos de una agencia de viajes _____	86
4.10.1 Responsabilidad de la administración _____	87
4.10.2 Inadecuado ambiente de control _____	88
4.10.3 Ausencia de filosofía y estilo de operación de la administración _____	88
4.10.4 Ausencia de liderazgo _____	88
4.10.5 Ausencia de misión y visión _____	89
4.10.6 Inadecuada estructura organizacional _____	89
4.10.7 Inadecuada segregación de funciones _____	89
4.10.8 Inadecuados procedimientos de control _____	90
4.10.9 Deficiencias en las funciones típicas del ciclo de ingresos _____	90
4.10.10 Inadecuado sistema contable _____	95

Capítulo V

CASO PRÁCTICO

DISEÑO DEL CONTROL INTERNO DEL CICLO DE TRANSACCIONES DE INGRESOS DE UNA AGENCIA DE VIAJES

Introducción _____	96
-Papeles de Trabajo-	
Índice de papeles de trabajo _____	98
Propuesta de servicios _____	99
Carta de compromiso _____	103
Planeación y programa del trabajo a realizar _____	105
Comprensión de la entidad y su ambiente _____	112
Programa de trabajo _____	117
Narrativa de ventas y facturación _____	119
Narrativa de administración de cartera y entrada de efectivo _____	125
Diagnóstico _____	131
Carta de declaraciones escritas de la administración _____	135
-Informes al Cliente-	
Informe a la administración deficiencias de control interno ciclo de ingresos _____	137
Contenido _____	138

Carta de presentación _____	139
Deficiencias de control _____	141
Matriz de riesgos asociados al ciclo de ingresos _____	144
Matriz de control aplicable al ciclo de ingresos _____	146
Diseño del sistema de control interno ciclo de ingresos _____	149
Contenido _____	150
I Información general de la agencia de viajes _____	151
II Descripción del trabajo realizado _____	153
III Propuesta de organización _____	154
Introducción _____	155
Organigrama de la agencia _____	156
Descripción técnica de puestos _____	157
IV Diseño de procesos del ciclo de ingresos _____	177
Introducción _____	178
Simbología utilizada _____	179
Políticas, procesos y diagramas de flujo del ciclo de ingresos _____	180
Diseño del documentos y formas _____	194
Contenido _____	195
I Políticas de crédito _____	196
II Modelo de cotización _____	198
III Modelo de reporte de ventas por vendedor _____	199
IV Modelo de reporte de ventas mensual por agencia _____	200
V Modelo de factura cambiaria _____	201
VI Modelo de recibos de caja _____	202
VII Modelo de reportes de ingreso _____	203

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICAS Y CUADROS

FIGURAS

Capítulo I

Agencias de Viajes

- 1 Organigrama tradicional de una agencia de viajes _____ 9

Capítulo II

El Control Interno

- 2 Marco conceptual integrado-COSO- _____ 46
3 Marco de Gestión Integral de Riesgo –COSO II- _____ 52

GRÁFICAS

Capítulo I

Agencias de Viajes

- 1 Ingreso de divisas por turismo 2003-2007 _____ 4

CUADROS

Capítulo I

Agencias de Viajes

- 1 Comparativo de ingreso de divisas por turismo años 2003-2007 _____ 3

INTRODUCCIÓN

El Contador Público y Auditor es aquel profesional que generalmente revisa y valida cifras financieras de las entidades que requieren de sus servicios, sin embargo, en la actualidad desarrolla ciertas capacidades propias para lograr calidad en los servicios que brinda, y cuya finalidad de los servicios para las empresas es ejercer un control efectivo de las operaciones que realizan, esto hace que el Contador Público y Auditor pueda desempeñarse como auditor o consultor de negocios en las diferentes áreas como: asesoría financiera, fiscal, empresarial y consultor de control interno.

En virtud del amplio campo de trabajo del auditor en casos diferentes de una auditoria financiera, la presente tesis expone aspectos importantes, sobre como el Contador Público y Auditor puede prestar servicios independientes relacionados a diseñar la estructura del sistema de control interno de una agencia de viajes, por medio de los ciclos de transacciones donde estas entidades desarrollan sus actividades.

El trabajo realizado se integra por cinco capítulos. El primer capítulo desarrolla los aspectos relevantes de las agencias de viajes; su definición, las funciones principales, la importancia para el desarrollo e impacto económico en el país, los tipos de agencias de viajes, características, estructura y las diferentes regulaciones o disposiciones legales a las cuales este tipo de empresas se encuentra sujeto para su constitución y operación.

En el segundo capítulo se da a conocer el papel del Contador Público y Auditor Independiente, con la finalidad de conocer su campo de trabajo, el perfil y las herramientas que debe desarrollar, y las expectativas que se tienen para mejorar los servicios que se brindan, así como la metodología para el diseño de un sistema de control interno y las normas aplicables.

En el tercer capítulo denominado control interno, se presenta la definición y su estructura bajo el enfoque COSO derivado de la importancia que este tiene en la gestión empresarial, y por su aplicación en la evaluación del riesgo y respuesta a los riesgos evaluados contenidos en las Normas Internacionales de Auditoria (NIAs), que son de observancia obligatoria para los Contadores Públicos y Auditores en Guatemala, este capítulo incluye los elementos del control, y

la gestión o administración del riesgo bajo el complemento de COSO II, los principios de control, su clasificación, sus ventajas y limitaciones, los métodos de estudio y evaluación de un sistema de control interno, la importancia de este capítulo es dar a conocer el nuevo enfoque y prioridad que actualmente las empresas aplican a sus procesos.

El cuarto capítulo, presenta el control interno aplicado a ciclos de transacciones, define los ciclos de transacciones, sus objetivos y clasificación de los diferentes ciclos que pueden existir en las organizaciones, las ventajas y desventajas del control bajo este punto de vista, así mismo se define el ciclo de transacciones de ingresos, la importancia en toda organización, los objetivos, las principales transacciones, los principios aplicables y los posibles resultados del estudio o evaluación al sistema de control interno en una agencia de viajes.

El quinto capítulo, denominado diseño del control interno del ciclo de transacciones de ingresos de una agencia de viajes, se integra de dos partes:

- I) Se desarrolla la metodología aplicable a este tipo de compromisos realizados por un auditor, ejecutada y evidenciada en los papeles de trabajo, y
- II) Se presenta el resultado del trabajo desarrollado mediante la presentación de informes a la administración los cuales constituyen: a) la carta de deficiencias encontradas, los riesgos a la cual esta expuesta y los principios de control aplicables presentados en matrices de riesgos y control respectivamente, b) el diseño del sistema de control interno en su parte organizacional, de procesos y la creación de formas y documentos.

Los cinco capítulos en conjunto proveen una base comprensible para afirmar el supuesto fundamental, que una adecuada estructura de control interno, el compromiso y estilo de la alta gerencia, la adecuada administración de riesgos y la participación del Contador Público y Auditor como ayuda a la gestión empresarial proveen los medios para que toda organización alcance sus objetivos de forma eficiente y eficaz.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que se derivaron de la investigación y análisis desarrollado, y bibliografía consultada.

CAPÍTULO I

AGENCIAS DE VIAJES

1.1 Definición

“Las agencia de viajes son empresas de servicios que se dedican a facilitar y promover la realización de viajes.” (25:20)

Partiendo de la definición anterior agencia de viajes se le denomina a la empresa ya sea individual o jurídica que su giro de negocios es la prestación de servicios de manera habitual y profesional en el área del turismo, ya sea receptor o emisor, su actividad incluye asesorar, vender y organizar, así como la emisión de tickets y servicios aéreos, terrestres o marítimos, orientada a programar los viajes, evitando inconvenientes y tramites a los usuarios que utilizan sus servicios.

Estas empresas surgen a mediados del siglo XIX, coincide con la expansión de los nuevos medios de transporte como el ferrocarril o la navegación a vapor, que proporcionan sistemas más fáciles y cómodos para el traslado de los viajeros. Estas surgirán como pequeñas empresas que diseñan y organizan los servicios que se precisan en cada viaje y como estimuladoras de la inquietud viajera latente en el ser humano, el papel esencial es intermediar entre la persona que demanda turismo (emisor o receptor) y la persona que ofrece esa demanda y que es productor de bienes o servicios turísticos.

El Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), define a las agencias de viajes, como “aquellas personas individuales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que se dedican profesionalmente al ejercicio de actividades mercantiles, dirigidas a servir de intermediarios entre las personas que lo soliciten y los propietarios de los servicios utilizados por las mismas, poniendo los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen utilizarlos.”(18:3)

La posición que ocupan las agencias de viajes en el sector turístico en relación con los destinos, los proveedores turísticos y los viajeros o consumidores finales, se hacen notar en los siguientes aspectos:

- Ocupan una posición intermedia entre los viajeros, los transportistas emisores y los destinos. Como todo intermediario no es imprescindible, pero basa su génesis y utilidad en satisfacer necesidades del mercado turístico a través del variado y amplio papel que desarrolla.
- El viajero o consumidor puede dirigirse directamente, tanto a los destinos como a los proveedores, pero la complejidad que encuentra para informarse, elegir y reservar entre las diversas alternativas de viaje le inclina a acudir a las agencias de viaje y confirma la misión y utilidad de estas empresas.
- Las agencias de viajes necesitan a los transportistas para dirigirse a los destinos, y éstos encuentran en ellas un gran canal de promoción y distribución. Existe una necesidad recíproca que favorece la estrecha relación entre ambos.
- La complejidad en la organización de las agencias de viaje origina diferentes tipos de agencias: las mayoristas más organizadoras y las minoristas más distribuidoras.
- Las agencias de viajes siempre han actuado como empresas internacionales, ya que la esencia de su actividad reside en vender el mundo, al que consideran un gran destino turístico. Las relaciones con proveedores y clientes internacionales son algo habitual en su gestión diaria.

1.2 Importancia para el desarrollo del país

Las agencias de viajes como cualquier otra empresa tienen su razón de existir mientras satisfagan necesidades de la demanda y por tanto es en esa línea donde deben enfocar sus objetivos futuros, actualmente la actividad turística ha cobrado gran importancia en el ámbito económico derivado de la generación de ingreso de divisas, durante el año 2007 ingresaron al país un total de un millón seiscientos veintisiete mil quinientos cincuenta y dos (1,627,552) visitantes internacionales que generaron un total de un mil ciento noventa y nueve mil trescientos millones de dólares (\$1,199,300) en divisas por concepto de turismo, con el total de visitantes y el monto de divisas se obtuvo un crecimiento del 8.5% sobre el año 2006, el incremento en la actividad económica de turismo implica crear la infraestructura y los medios necesarios para atender esta demanda, de aquí la importancia de las agencias de viajes, como asesoras e impulsoras del turismo, tanto interno como externo, teniendo una capacidad de conexión a través de sus diversos operadores locales e internacionales, promoviendo esta industria sin chimeneas como una alternativa para el

crecimiento económico del país, con el apareamiento de entidades que cubran las diversas necesidades que presenta esta actividad, como las instituciones financieras, servicios de transporte, alimentación, recreación, etc.

La misión de una empresa es la utilidad social que justifica su existencia. Las empresas tanto industriales como de servicios tienen como misión social satisfacer las necesidades de los consumidores a través de ello crear empleo, riqueza, y beneficios para los propietarios. La misión social de las agencias de viajes consiste en satisfacer las necesidades relacionadas con los viajes del mercado turístico, entendiendo por mercado la convergencia de la demanda y oferta. Para cumplir adecuadamente esta amplia misión social las agencias de viajes tienen que contar con una adecuada estructura administrativa, técnica, comercial y financiera que les permita desarrollar eficientemente sus tres funciones básicas: asesorar, intermediar, y producir.

1.2.1 Impacto del turismo en la generación de divisas

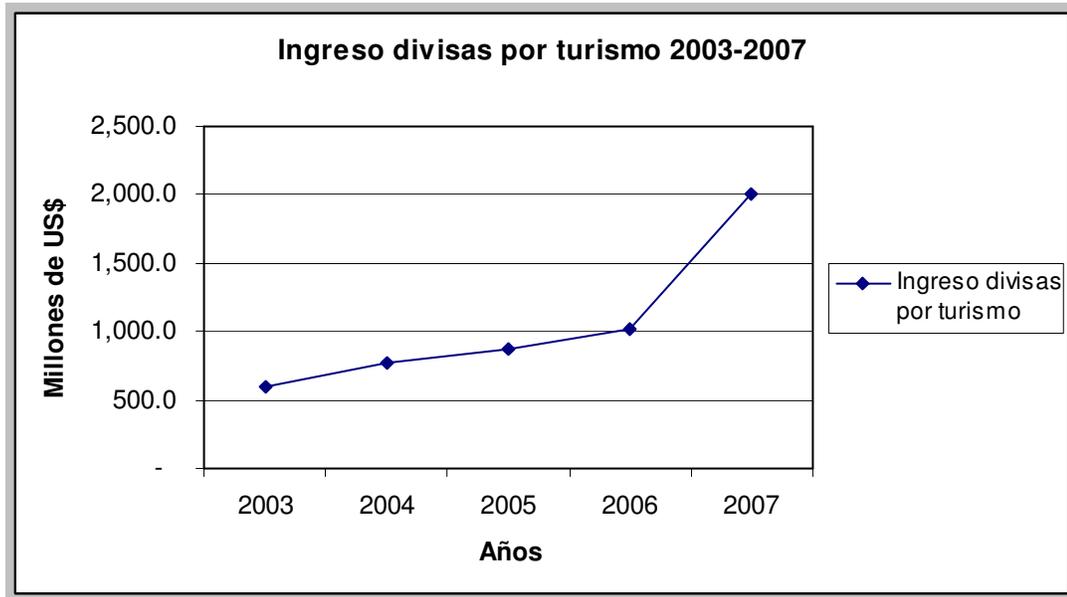
La actividad turística se ha posicionado como el segundo generador de ingreso de divisas al país, a continuación se presenta una comparación del turismo con otras actividades económicas durante el último quinquenio, y como se visualiza manteniendo una tendencia positiva:

Cuadro 1
Ingreso de divisas por turismo, comparado con diferentes actividades
(Millones de US\$)
Años 2003-2007

Actividad / Años	2003	2004	2005	2006	2007
Remesas Familiares	2106.5	2550.6	2992.8	3610	4128.2
Turismo	599.7	770.1	868.8	1012.7	1999.3
Café	378.1	424.7	463.9	529.4	558
Azúcar	346.2	444.2	236.6	530.9	525.7
Banano	273.7	277.5	236.2	265.6	302.5
Cardamomo	83.2	98.5	70.4	122.8	143.8

Fuente: Boletín anual No. 36 Estadísticas de turismo 2007, INGUAT. (17:51)

Grafica 1
Ingreso de divisas por turismo
Guatemala periodo 2003 – 2007



Fuente: Elaboración propia con base al cuadro comparativo de ingreso por divisas del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), Boletín anual No. 36, estadísticas año 2007

Los resultados anteriores, permiten inferir que existe una tendencia de crecimiento del turismo durante los últimos cinco años, esta tendencia favorece al desarrollo económico del país, y las agencias de viajes pueden y deben desarrollar productos y servicios que satisfagan la demanda de turismo emisor y receptivo.

1.3 Funciones

Toda agencia de viajes implica tres funciones que pueden realizar de manera profesional, las cuales se presentan a continuación:

1.3.1 Asesorar

“Consiste en informar y asesorar al viajero sobre las características de los destinos, los servicios, los proveedores y los viajes existentes, y ayudarle en la selección de lo más adecuado en su caso concreto”. (25:26) Mediante el asesoramiento se le informa al cliente de las opciones de servicios, proveedores y viajes existentes incluyendo además las ofertas con las que la agencia

cuenta, ayudando de esta manera al cliente a tomar la decisión mas adecuada a su caso. Se debe ser lo más imparcial posible con el cliente cuando se da esta información, ya que no se debe vender lo que uno quiere sino lo que el cliente ha venido a buscar de acuerdo a su necesidad. Con un buen asesoramiento se puede ganar la fidelidad de un cliente, que es uno de los objetivos de toda empresa. La diferencia entre informar y asesorar es que la información es una transmisión objetiva de datos, mientras la asesoría implica consejo profesional.

La función asesorar es una función esencial en el mercado actual que se revaloriza con la incorporación domestica de la información turística, se incrementa la necesidad de un profesional experto que filtre y seleccione esta abundante información. El agente de viajes tiene que asumir este papel de experto asesor de viajes y ofrecer un consejo profesional y personalizado al viajero para ayudarlo a decidir con rigor entre toda la amplia gama de alternativas.

1.3.1.1 Gestionar

Esta función se deriva de la función de asesorar, la misma “consiste en planificar y gestionar la cuenta de viajes de clientes habituales, tanto individuales como de empresas. Puesto que los viajes constituyen hoy día una actividad periódica para muchas familias y una partida de gastos importante para las empresas,” (25:28)

1.3.2 Intermediar

“Consiste en gestionar e intermediar en la reserva, distribución y venta de servicios y productos turísticos.”(25:27) La función intermediadora que desarrollan las agencias de viajes no es imprescindible en el mercado, esta función es ejercida predominantemente por las agencias minoristas, que se materializan en la oferta, reserva, alquiler o venta al viajero de los diferentes productos y servicios turísticos. La función intermediaria de las agencias de viajes resulta ser la más vulnerable con el uso y avance de la tecnología y la venta de los proveedores de forma directa al público.

Las ventajas de la función mediadora de las agencias de viajes puede resumirse en:

- Ofrecer asesoría y reservas alternativas con variadas y diferentes condiciones, mientras que el proveedor se limita a ofrecer exclusivamente sus productos, esta ventaja ofrece mayor capacidad en la toma de decisiones respecto a lo que el cliente necesita.
- El producto o servicio ofrecido por la agencia de viajes no encarece, todo lo contrario puede reducir su precio derivado de que la esencia de este tipo de empresas le permite negociar con el proveedor tarifas reducidas, derivado de la frecuencia y cantidad de servicios que demanda.

Entre los servicios en los que las agencias de viajes intermedian destacan:

- Reserva de boletos para cualquier tipo de transporte
- Reserva de alojamiento en establecimientos hoteleros y sus ofertas
- Alquiler de automóviles
- Reserva y venta de paquetes turísticos
- Fletaje de aviones
- Reserva de entradas para museos, teatros y otros espectáculos culturales ó deportivos
- Contrato de servicio de guías
- Contrato de pólizas de seguros
- Cambio y venta de cheques de viajes

1.3.3 Producir

Se entiende por producir al hecho de organizar, diseñar, comercializar y operar los programas turísticos combinando varios servicios, destinos y estableciendo un precio global preestablecido. Para producir se debe tener conocimiento avanzado de la economía, territorio, competencia de mercado, tendencias y necesidades de los clientes.

La jerga técnica de las agencias de viajes los denomina paquetes cuando son programados a la oferta, y forfaits o viajes a la demanda cuando son organizados a la medida de cada cliente. Esta función es desempeñada principalmente por los tuoroperadores y agencias de viajes mayoristas, pero eso no significa que pueda ser ejercida por las agencias minorista aunque en menor escala.

1.4 Tipos de agencias de viajes

Las agencias de viajes se presentan normalmente en tres grupos: mayoristas, minoristas y mixtas o mayoristas –minoristas.

1.4.1 Mayoristas

Son aquellas que proyectan, elaboran y organizan diferentes servicios y viajes combinados (programas turísticos), con la finalidad de ofrecerlos exclusivamente a otras agencias de viajes, como su nombre indica, aquellas empresas que contratan servicios en grandes cantidades y los revenden plaza a plaza a través de las agencias de viajes minoristas. Su principal función es la producción de viajes a la oferta, es decir la creación de viajes programados o combinados, diseñados por iniciativa propia, dirigidos y ofertados a una demanda potencial, así mismo la creación de viajes a la medida o bien llamada forfait o taylor made.

Dentro de algunas características de las agencias mayoristas, se pueden indicar:

Contratación de servicios en grandes cantidades y negociación de tarifas reducidas, asumir altos riesgos por contrataciones anticipadas, oferta de servicios especializados, número de viajeros que trasladan, y una estructura empresarial compleja.

1.4.2 Detallistas:

Son las agencias de viajes que comercializan el producto de las agencias mayoristas vendiéndolo directamente al usuario o consumidor, o bien que proyectan, elaboran, organizan o venden todo tipo de servicios y viajes combinados directamente al usuario; lo que impide la comercialización de esos productos a través de otras agencias.

1.4.3 Mayorista y detallistas:

Son aquellas que pueden realizar las actividades de los dos grupos anteriores.

1.4.4 Emisoras

Como su nombre lo indica son agencias de viajes que emiten o envían viajeros a áreas geográficas diferentes, de aquellas donde está ubicada la agencia de viajes.

1.4.5 Receptivas

Son aquellas que se ocupan de traer o atender a los turistas que vienen de otras áreas geográficas, organizan y promocionan giras marítimas y terrestres a desarrollarse dentro del territorio nacional, estos servicios son ofertados tanto a turistas extranjeros como dentro del país.

1.5 Características generales de las agencias de viaje

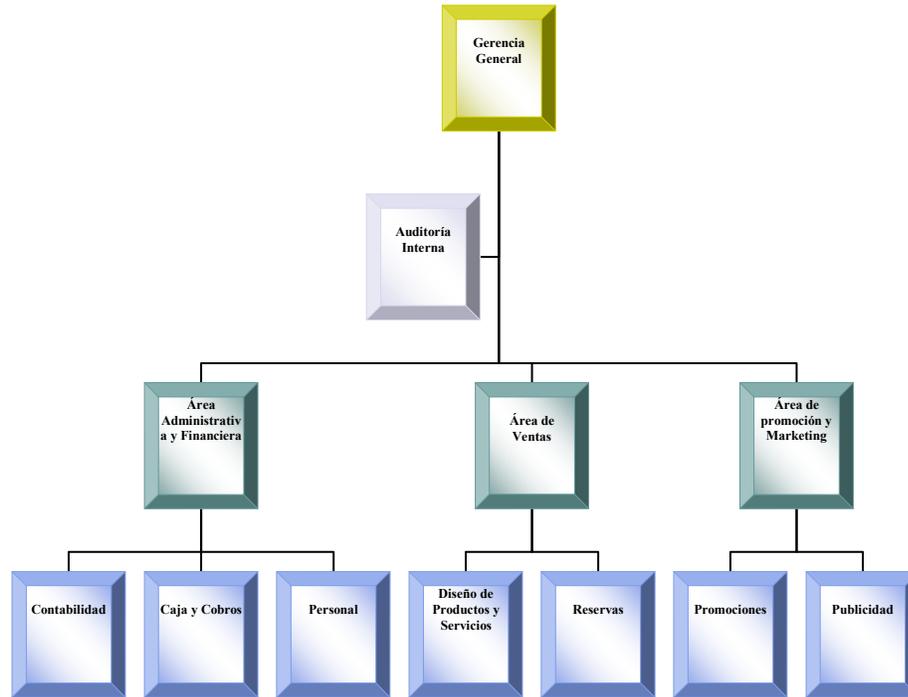
La labor desarrollada por los agentes de viaje es diversa y polivalente, derivado de ello las características necesarias para el adecuado desarrollo profesional de las agencias de viajes, se deben de considerar:

- Preparación multidisciplinar, técnica turística, geográfica, ambiental, cultural, socioeconómica, administrativa, legislativa, fiscal, psicológica, informática y el conocimiento de diferentes idiomas.
- Actualización y conocimiento de las tendencias mundiales.
- Talento de servicio.
- Capacidad de gestión y organización.

1.6 Estructura

La estructura de cada empresa determina el tipo de organización que deberá desarrollarse, con el objeto de obtener en su funcionamiento el máximo de eficiencia que conduzca a la producción del bien o servicio en las óptimas condiciones. La estructura de las agencias de viaje debe partir de la función predominante, aunque este tipo de empresas presentan diferencias de tamaño entre sí, ya sea mayoristas o minoristas, producen en mayor o menor escala las tres áreas básicas de gestión: área técnica, área comercial y el área administrativa y financiera. A continuación se presenta en forma gráfica las principales funciones y líneas de autoridad de una agencia de viajes mayorista-minorista:

Figura 1
Organigrama tradicional de una agencia de viajes mayorista-minorista



Fuente: Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes, Isabel Piñole, Editorial Ramón Arces –Madrid 2005 (25:39)

a) Gerencia General:

Es la unidad encargada de la ejecución de las políticas y estrategias, para lo cual planifica, organiza, integra, dirige y controla los recursos de la empresa. Es responsable de la adecuada prestación de los servicios y del funcionamiento óptimo del aparato administrativo creado para tal efecto; así como, del alcance de los objetivos y metas establecidos en la planificación institucional.

b) Auditoría interna:

La auditoría interna es la unidad encargada de la evaluación permanente e imparcial establecida por la empresa, para todas las operaciones y estructura de control interno, su función primordial es servir a la organización como un instrumento de control gerencial.

c) Área administrativa y financiera:

Unidad encargada de la ejecución de las políticas y estrategias definidas por la gerencia general, en relación a las operaciones financiero contables de la entidad, velando por el uso racional de los recursos financieros, así como, por que todas las operaciones que impliquen ingresos y egresos se encuentren debidamente contabilizadas.

d) Área de ventas:

Es la unidad encargada de proporcionar asesoría y venta de los diferentes productos y servicios turísticos, atendiendo directamente a los clientes, así como el diseño de nuevos productos y servicios.

e) Área de promoción y marketing:

El área de promoción tiene como propósito velar por el cumplimiento de las metas de ventas establecidas, estudiar los segmentos de mercado establecidos y la oferta de productos y servicios turísticos a través de políticas de promoción y marketing.

1.7 Regulaciones o disposiciones legales

Se entiende por regulación legal aplicada a las empresas como aquella disposición o normativa de diferentes rangos emanados de la administración pública con el fin de garantizar a la sociedad la solvencia moral, económica y técnica de las empresas, de igual forma determinan los derechos y obligaciones.

Las agencias de viaje, debido a sus diversas relaciones jurídicas que conforman su funcionamiento, y las incidencias que tienen, están reguladas por leyes de diferente orden, como cualquier empresa le afectan disposiciones de carácter mercantil, fiscal, laboral, administrativo, etc. Con el propósito de conocer el ambiente del giro de negocio de estas entidades se necesita comprender el marco legal y regulatorio, debido a que estas tienen un efecto fundamental en las operaciones de la entidad, constituida de manera jurídica o individual necesariamente debe cumplir con la normativa legal y fiscal correspondiente a su actividad económica, así como a sus normativas específicas del sector donde se desarrolla, dentro de las disposiciones legales se incluyen las siguientes:

1.7.1 Código de Comercio (Decreto 2-70)

El Código de Comercio, establece las directrices por las cuales se desarrollan las actividades mercantiles de forma habitual y profesional de toda persona jurídica o individual, cuyo fin sea el ánimo de lucro. Dentro de las actividades que se reconocen para definir a una persona como comerciante, se mencionan las establecidas en el artículo dos:

- “La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.
- La intermediación en la circularización de bienes y a la prestación de servicios.
- La banca, seguros y fianzas.
- Los auxiliares de las anteriores”. (4:.2)

El Código de Comercio de Guatemala pone de manifiesto estimular la libre empresa, facilitar su organización, regulando sus operaciones para mantener un equilibrio en sus actividades y la capacidad que toda persona jurídica o individual tiene para contratar y adquirir obligaciones. Dentro de las obligaciones y derechos establece, que estas regirán su actividad por las leyes aplicables a su caso, estar debidamente inscritos y autorizados por las instancias legales correspondientes, y a mantener un adecuado sistema de contabilidad que registre y presente sus operaciones.

Todas las agencias de viajes están sujetas a las disposiciones de la escritura de constitución y a lo establecido en el Código de Comercio. Una vez se tenga dicha escritura, la sociedad tiene la obligación de inscribirse en el Registro Mercantil General de la República, dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura social, según el artículo 334 del Código de Comercio. Presentados los documentos indicados por el Registro Mercantil, efectuados todos los procedimientos y trámites de inscripción y no habiendo ningún impedimento para registrarla, posteriormente, con los testimonios razonados y la patente de sociedad emitida, debidamente firmados por el Registro Mercantil, la sociedad nace a la vida jurídica, obteniendo así su personalidad jurídica como lo indica el artículo catorce del Código de Comercio.

1.7.2 Código Civil (Decreto-Ley número 106)

Este instrumento legal establece que la sociedad debe celebrarse por escritura social y su contenido; que la aportación de bienes implica la transmisión de su dominio a la sociedad, y otros

(artículos. 1728 al 1735). También la inscripción de las distintas personas jurídicas en el Registro Civil, la que se hará con presencia del testimonio de la escritura pública en que se constituya la persona jurídica, y con la escritura debe acompañarse una copia de la misma, que quedará archivada, devolviéndose el testimonio de la escritura con la razón de haber quedado inscrita. (artículos. 438 y 439 del Código Civil)

Según el artículo diecinueve del Código Civil, las sociedades mercantiles quedan sujetas a lo convenido en su escritura constitutiva o en sus estatutos debidamente aprobados por la autoridad que corresponda.

1.7.3 Código de Trabajo (Decreto número 1441)

Instrumento jurídico que contiene los preceptos que regulan las relaciones entre patrono y trabajador; entre ellos: sus derechos y obligaciones, los contratos de trabajo, los pactos individuales y colectivos de trabajo, salario mínimo, jornadas, descansos, vacaciones, trabajos sujetos a regímenes especiales, reglamentos interiores de trabajo, sindicatos, huelgas, paros. En lo que respecta a otras leyes afines, se encuentran:

- Ley de Aguinaldos, Decreto número 76-78
- Ley de Bonificación Incentivo, Decreto número 78-89
- Ley de Bonificación Anual (bono 14), Decreto número 42-92
- Fijación de salarios mínimos en actividades agrícolas y no agrícolas.
- Reglamento para el goce del período de lactancia.

1.7.4 Código Tributario (Decreto 6-91)

Esta herramienta se originó con el objeto de evitar arbitrariedades y abusos de poder, así como normar convenientemente las relaciones entre el fisco y los contribuyentes. En él se establece de manera uniforme los principios generales, procedimientos, infracciones y sanciones, plazos legales, reglamentarios y administrativos, medios de extinción de la obligación tributaria, intereses a compensar a favor del fisco, para la correcta aplicación de las leyes específicas de cada impuesto.

El Código Tributario cuya finalidad es armonizar las leyes tributarias ordinarias, creando uniformidad en los procedimientos y las disposiciones que sean aplicables para cualquier tributo. Este establece la relación jurídica tributaria entre el estado o sujeto activo y el tributario o sujeto pasivo, por la cual se comprometen a ejecutar acciones que se denominan obligación tributaria, esta relación tiene preceptos denominados principios, como la legalidad y reserva de ley, igualdad, no doble tributación.

El artículo cuatro del Código Tributario indica que “La aplicación interpretación e integración de las normas tributarias, se hará conforme a los principios establecidos en la Constitución Política de la República de Guatemala, los contenidos en este código, en las leyes tributarias específicas y en la ley del Organismo Judicial” (3:4), en esencia regula a las leyes tributarias ordinarias o específicas donde se desarrolla la actividad profesional de todo comerciante individual o jurídico respecto a la relación del sujeto pasivo con el sujeto activo.

1.7.5 Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92

La Ley del Impuesto al Valor Agregado es aplicable sobre todas aquellas actividades y contratos gravados, cuyo origen, puede ser, según el artículo tres de esta ley: “La venta o permuta de bienes y servicios, la prestación de servicios en el territorio nacional, las importaciones, el arrendamiento de bienes muebles e inmuebles, las adjudicaciones de bienes muebles e inmuebles en pago, salvo las que se efectúen con ocasión de la participación de la masa hereditaria o la finalización del proindiviso” (2:3)

Esta ley grava la actividad económica de toda agencia de viajes, al momento de facturar los servicios que presta, teniendo la obligación como sujeto pasivo de hacer efectivo el impuesto que resultare luego de compensar su crédito con su débito fiscal. Establece que las personas jurídicas (excepto las exenciones específicas según la misma ley) que realicen venta de bienes muebles e inmuebles, den en arrendamiento bienes muebles e inmuebles, presten servicios, hagan importaciones y otros, son contribuyentes del Impuesto al Valor Agregado.

En esta Ley se presentan las obligaciones del contribuyente al régimen y cómo cumplir oportunamente con cada una de ellas. Entre ellas:

- Inscribirse como contribuyente

- Emitir facturas autorizadas por la SAT por cada venta y prestación de servicios que realice.
- Exigir facturas debidamente autorizadas por la SAT, por todas las compras y servicios que adquiera.
- Llevar al día y mantener permanentemente en su domicilio fiscal o en la oficina de su contador, el libro de compras y el libro de ventas debidamente habilitados por la SAT.
- Presentar mensualmente la declaración del IVA y pagar el impuesto determinado.

1.7.6 Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto 26-92

El decreto 26-92 Ley del Impuesto Sobre la Renta emitido por el Congreso de la República de Guatemala, “tiene como finalidad gravar toda renta que obtenga toda persona jurídica o individual, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país obtenida dentro del territorio nacional”,(5:1) además este Decreto establece como régimen el pago de impuestos sobre la renta equivalente al cinco por ciento de los ingresos gravados ya sea mediante retención definitiva o mediante pago en las cajas fiscales. Establece como régimen optativo, el tipo impositivo del treinta y uno por ciento sobre la renta imponible, mediante pagos trimestrales vencidos con una liquidación al finalizar el año calendario.

Las agencias de viajes de acuerdo a esta ley, deben cumplir con:

- Inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), en un plazo no mayor a treinta días después de haberse inscrito en forma provisional o definitiva, según corresponda, en el Registro Mercantil. En este lugar le entregarán su carnet de identificación tributaria.
- Actuar como agente de retención del ISR, cuando proceda de acuerdo a los criterios y designación de la Superintendencia de Administración Tributaria.
- Efectuar pagos trimestrales o mensuales del ISR, de acuerdo a la conveniencia de la empresa.
- Preparar declaración jurada de liquidación definitiva anual del ISR y efectuar el pago de dicho impuesto si se debe, cuando aplique el régimen al que se encuentre inscrita.

1.7.7 Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz Decreto 19-04

El decreto 19-04 emitido por el Congreso de la Republica de Guatemala “establece un impuesto extraordinario y temporal de apoyo a los acuerdos de paz, a cargo de las personas individuales o jurídicas que a través de sus empresas mercantiles o agropecuarias, así como de los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y que obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.”(8:1).

Este impuesto recae sobre la propiedad (activo) o bien sobre los ingresos brutos de las empresas mercantiles agropecuarias. El período de imposición se computa por trimestres calendario, la base imponible la constituye la cuarta parte del monto del activo neto, o la cuarta parte de los ingresos brutos, tomando como referencia los estados financieros del período de liquidación anual del ISR. La determinación del impuesto es aplicando el porcentaje impositivo por la base imponible. El impuesto determinado podrá ser acreditado al pago del ISR del año calendario inmediato siguiente, tanto al que debe pagarse en forma mensual o trimestral, como al que se determine en la liquidación definitiva anual, según corresponda, o a los sucesivos períodos del Impuesto Sobre la Renta.

El incumplimiento de las obligaciones anteriores, serán sancionadas conforme a lo previsto en el Código Tributario y Código Penal.

1.7.8 Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles (Decreto 115-98)

Afecta directamente los bienes inmuebles propiedad de la sociedad, el impuesto se calcula según el valor del bien, de acuerdo a una tabla, se paga trimestralmente. Conforme el artículo uno y tres de la ley, este impuesto “recae sobre el valor de los bienes inmuebles rurales y urbanos, integrando los mismos el terreno, las estructuras, construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras, así como los cultivos permanentes, situados en el territorio de la República.”(9:1)

1.7.9 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos (Decreto 37-92)

Esta ley indica en el artículo cinco que los documentos que contienen actos y contratos civiles y mercantiles están afectos al impuesto; proporciona las tarifas específicas del Impuesto aplicables a las sociedades

- Habilitación de libros de contabilidad, por hoja Q.0.50,
- Documentos acreditativos del nombramiento de representación de personas jurídicas Q. 100.00, patentes extendidas por el Registro Mercantil, para sociedades mercantiles Q. 200.00 y de comercio Q 50.00.
- Testimonios de las escrituras públicas de constitución, transformación, modificación, liquidación o fusiones de sociedades mercantiles en primera hoja Q. 250.00

1.7.10 Impuesto Sobre Productos Financieros (Decreto 26-95)

Este impuesto grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos, valores públicos y privados, que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas domiciliadas en Guatemala, que no estén sujetas a la Superintendencia de Bancos. Están obligadas a retenerlos las sociedades que paguen o acrediten dichos intereses. La retención es del 10%, y el impuesto retenido debe pagarse dentro de los primeros diez días hábiles del mes siguiente al mes calendario en que se efectuó la retención.

1.7.11 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- (Decreto 295)

El Decreto 295 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social emitido por el Congreso de la Republica de Guatemala, tiene como finalidad la protección de la población trabajadora dentro del régimen de seguridad social. Las agencias de viajes están obligadas a la inscripción al régimen de seguridad social al tener los servicios de por lo menos tres trabajadores, mensualmente retendrán la cuota laboral al momento de pagarle al empleado sobre el salario aplicarán el 4.83%, y el patrono destinará el 10.67% por cuota patronal, estas cuotas deben ser canceladas a los veinte días del mes inmediato siguiente.

Dentro de los requisitos para la inscripción de las empresas menciona: Presentar solicitud de inscripción adjuntándole: a) Escritura de constitución, b) Nombramiento de representa legal, c) Patente de comercio, d) Detalle de la nómina del personal, e) Solicitud de registro de firmas, f) Solicitud de carnés de trabajador, g) Solicitud de certificados de trabajo.

1.7.12 Regulaciones para el registro de las agencias de viajes, Acuerdo No. 269-93-D

El acuerdo No. 269-93-D emitido por el Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT, tiene por finalidad determinar las normas a que deben sujetarse las agencias de viajes para registrarse como operadoras de turismo interno y receptivo, emisoras de turismo y agencias mayoristas.

El artículo ocho y nueve del acuerdo No. 269-93-D, presenta los requisitos para inscripción de las agencias de viajes, ante el Instituto Guatemalteco de Turismo, dentro de los mismos menciona:

- Solicitar el registro mediante formulario para inscripción de agencias de viajes emisor, mayorista y operadoras de turismo interno y receptivo.
- Adjuntar fotocopia de la patente de comercio y patente de sociedad.
- Fotocopia del nombramiento de representante legal de la agencia, debidamente inscrito.
- Fotocopia de la constancia de inscripción de la agencia ante la Superintendencia de Administración Tributaria.

Las obligaciones de las agencias de viajes ante el INGUAT de acuerdo al artículo 15, incluyen:

- Cumplir con la ley y los reglamentos y disposiciones legales aplicables.
- Proporcionar información estadística cuando se les requiera.
- Notificar cualquier cambio de propietario, gerente, administrador o representante legal, y de razón social o domicilio de la agencia.
- El Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT, emite un código de operador con el cual tienen derecho a recibir el material turístico y la información que necesiten para realizar sus actividades, este debe de colocarse en un lugar visible.
- Cumplir a cabalidad con los servicios contratados por los clientes.

1.7.13 Regulaciones de la Asociación Internacional Aérea de Transporte (IATA)

La Asociación de Transporte Aéreo Internacional (en Inglés International Air Transport Association) es un instrumento de cooperación entre aerolíneas y operadores, agencias de viajes, con la finalidad de promover la seguridad, fiabilidad, confianza y economía en el transporte aéreo, siendo facilitadora de las aerolíneas y operadores, promoviendo estándares para el transporte seguro y eficiente de carga y pasajeros, procedimientos, entrenamiento y seguridad operacional.

El propósito para que una agencia de viajes se acredite como miembro de la IATA es para ser reconocido formalmente como agente del recorrido que autorizan a vender y a publicar boletos aéreos internacionales. Esta acreditación implica la responsabilidad de recibir pagos de clientes a nombre de las líneas áreas que publican boletos. La formalización es esencial por la confianza que el cliente tiene en los agentes de viajes para que los boletos sean publicados según estándares requeridos, y los pagos puedan ser transferidos a las líneas áreas de una manera oportuna. El proceso de acreditación tiene un sistema de criterios que necesitan ser alcanzados, estos son globales en naturaleza, pero pueden ser adaptados para resolver requisitos locales, debido al hecho de que las leyes o las regulaciones varían de un país a otro.

De los requisitos para ser acreditado como miembro IATA:

- Tener la autorización como un agente de viajes bajo las leyes y regulaciones del país de origen,
- Dispositivo de seguridad de alarma y para almacenar los documentos de tráfico,
- Personal calificado para el manejo del código de autorización de los documentos de tráfico,
- Solamente son aprobadas aquellas compañías que son financieramente sanas, sometiendo sus estados financieros a una evaluación periódica, bajo estándares internacionales de contabilidad y auditados por un profesional independiente.
- Además puede ser requerido a proporcionar información financiera adicional bajo la forma de recapitalización ya sea financiamiento de un banco o garantía de un seguro.

1.8 Constitución y organización de las agencias de viaje

Toda agencia de viajes debe organizarse sobre bases racionales para poder cumplir sus objetivos con la mayor eficiencia. Los sistemas de constitución y organización pueden variar de una agencia a otra, de acuerdo con su ramo de productos o servicios y su magnitud o dimensión física, pero no obstante es posible fijar ciertos principios de aplicación general dado que en una entidad de esta naturaleza no puede considerarse casos particulares o de características específicas.

1.8.1 Formas de constitución

Las agencias de viaje deben de constituirse de acuerdo al Código de Comercio, clasificadas en sociedades con personalidad jurídica, dentro de las formas de constitución se pueden mencionar:

a) Sociedad colectiva

Gira bajo una razón social, en la cual los socios tienen responsabilidad solidaria, ilimitada y mancomunada en virtud de las obligaciones contraídas por la empresa. Es una sociedad personalista.

b) Sociedad en comandita simple

Formada por dos clases de socios: comanditados y comanditarios. Los primeros responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales, tienen el uso de la razón social y dirección del negocio. Los segundos, su responsabilidad se limita al monto de su aportación, no pueden ejecutar actos de administración de la sociedad, ni aún como apoderados de los socios comanditados, giran bajo una razón social.

c) Sociedad en comandita por acciones

Es un prototipo de sociedad mixta. Esta formada por dos clases de socios: comanditados y comanditarios. Los socios comanditados, responden de forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales. Los socios comanditarios, tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que ha suscrito. La división de su capital es por acciones, y los administradores pueden ser removibles.

d) Responsabilidad limitada

La responsabilidad se contrae al importe de cada socio aportado a la sociedad. El número de integrantes no podrá exceder de veinte socios. En esta sociedad la escritura social de constitución solamente podrá oficiarse, cuando se verifique que la totalidad del capital ha sido aportado. A la razón social será necesario agregarle “Y Compañía Limitada”, misma que podrá abreviarse “Ltda. o Cía. Ltda.”, o bien “R.L.”. En este tipo de sociedad, no existe el socio industrial.

e) Sociedad anónima

Su capital está constituido por acciones y sus accionistas responden por las obligaciones sociales, hasta por el monto de sus respectivas suscripciones. Su nombre generalmente se origina de la actividad principal a que se dedica, pero no es obligatorio. Su capital se conoce bajo tres modalidades: autorizado, suscrito y pagado

1.8.2 Procedimientos de constitución y organización

De acuerdo al Código de Comercio (Decreto Ley 2-70 del Congreso de la República), tienen obligación de inscribirse en el Registro Mercantil General de la República, y para el efecto deben llenar los requisitos siguientes:

- Formulario de solicitud de sociedad mercantil. Dicho formulario debe ser llenado de acuerdo a la escritura constitutiva. El formulario puede ser firmado por el representante legal o por Notario o persona interesada en inscribir la sociedad.
- Adjuntar fotocopia legalizada del testimonio de escritura constitutiva de la sociedad.
- Comprobante de pago por derecho de inscripción, según arancel del Registro Mercantil.

1.8.2.1 Procedimiento para inscripción en el Registro Mercantil

Presentados los documentos indicados al Registro Mercantil, se forma un expediente con su número respectivo de ingreso, con el cual se identificará a la sociedad todo el tiempo que tenga vida jurídica. El expediente es trasladado al departamento de procesamiento de datos con el objeto de obtener informe respectivo sobre la denominación o razón social, de acuerdo al artículo veintiséis del Código de Comercio. Seguidamente se traslada al departamento jurídico para la

calificación que el mismo debe sufrir, se comprueba si la escritura llena los requisitos establecidos en el Código de Comercio de la siguiente manera:

- Los requisitos comprendidos en los artículos 86 al 183 del Código de comercio (Decreto Ley 2-70) y otros que le son aplicables.
- Se inscribe provisionalmente, asignándole número de registro, folio y libro. (Artículo 341 del Código de Comercio).
- Se emite el edicto correspondiente para poner en conocimiento público la inscripción provisional, dicha publicación se hará por cuenta del interesado una sola vez en el diario oficial y otro de mayor circulación.
- Efectuada la publicación, el interesado deberá presentar con un memorial dicha publicación, indicando en el memorial, el número de expediente, registro, folio y libro que le fue asignado a la sociedad en su inscripción provisional. La publicación es agregada a su expediente respectivo.
- Si transcurrido sesenta días desde la fecha de inscripción provisional; sin que se hubiere presentado la publicación del edicto, el Registrador Mercantil ordenará la cancelación de la inscripción provisional de acuerdo al artículo 341 del Código de Comercio.
- Ocho días después de la publicación, si no existiere oposición alguna, el Registrador Mercantil autoriza la inscripción definitiva de la sociedad y sus efectos se retrotraerán a la fecha de la inscripción provisional, en base al artículo 343 del Código de Comercio.
- Para el efecto de la inscripción definitiva, el interesado deberá presentar en la sección correspondiente de sociedades mercantiles, los siguientes documentos.
 - Fotocopia del nombramiento del representante legal, debidamente razonado por el Registro Mercantil.
 - Testimonio o testimonios de la escritura de constitución y ampliación si los tuviere.
 - Timbre fiscal de ley para adherirlo a la patente de sociedad que el Registro Mercantil emite, así como el timbre o timbres fiscales que se adhieren a o los testimonios.
 - Con los testimonios razonados y la patente de sociedad emitida debidamente firmadas por el Registrador Mercantil, obteniendo así su personalidad jurídica, como lo indica el artículo catorce del Código de Comercio.

1.8.2.2 Inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria

El procedimiento es el siguiente, presentando los documentos que se describen a continuación:

- Fotocopia y original del testimonio de la escritura de constitución de la sociedad o de las modificaciones o ampliaciones, si las hubiere.
- Fotocopia y original de la patente de sociedad y de comercio.
- Fotocopia y original del nombramiento del representante legal de la sociedad debidamente inscrito en el Registro Mercantil.
- Fotocopia y original de la cédula de vecindad del representante legal
- Todos estos documentos se presentan juntamente con formulario de inscripción.
- El Registro Tributario Unificado a través de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) La inscribe pasando a formar una empresa sujeta al pago de tributos. (IVA, ISR, IETAAP y Otros).
- Habilidadación de los libros contables que utilizará la sociedad anónima pagando una cantidad de cincuenta centavos por hoja (Q. 0.50) por habilitación correspondiente.
- Todos los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando los principios contables de acuerdo al artículo 368 del Código de Comercio. Al efecto, deberán llevar, cuando menos, los siguientes libros o registros, este trámite se tendrá que realizarse a más tardar treinta días calendario después de la inscripción de la sociedad en el Departamento de Registro Unificado Tributario de la Superintendencia de Administración Tributaria.
 - Inventarios.
 - De diario.
 - Mayor o centralizador.
 - De balances.
 - De compras y ventas.
- Autorización de los libros contables: Estos tienen que llevarse al Registro Mercantil para ser autorizados, por el Registrado Mercantil, dirigiendo una carta que especifique los libros y la cantidad de hojas a autorizar, pagando quince centavos (Q. 0.15) por hoja respectiva.

1.8.2.3 Autorización y habilitación de documentos en la Superintendencia de Administración Tributaria

Otra de las obligaciones formales previo a iniciar operaciones es la autorización de documentos que la agencia de viajes debe de utilizar en sus diversas operaciones, dentro de estas se tienen:

- Facturas.
- Facturas especiales.
- Notas de débito y crédito.

El procedimiento para solicitar la autorización de documentos es el siguiente:

- Se elabora un contrato de adhesión para impresión de documentos ante cualquier institución bancaria del sistema financiero nacional, y se acredita vía electrónica a la imprenta que realizará los documentos, así como la cantidad y otros documentos según resolución emitida por la Superintendencia de Administración Tributaria (S.A.T.).
- Si la empresa está interesada en llevar un control de sus ingresos por medio de las máquinas registradoras o computarizadas, debe presentar el formulario con la descripción de la máquina a autorizar. Además deberá adjuntar a este formulario la certificación del proveedor. (Original y copia de la factura por la compra de las máquinas).
- Adjuntar fotocopia del nombramiento del representante legal, cédula de vecindad.

CAPÍTULO II

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE

El Contador Público y Auditor es un profesional que posee herramientas y conocimientos que pueden ser aplicados a diversos servicios donde se le requiera, a continuación se vierten aspectos que son necesarios para entender los fundamentos de los diferentes campos de aplicación donde puede desarrollarse un auditor, así como la importancia de este profesional idóneo y multifacético que desarrolla una gran capacidad investigativa, analítica e interpretativa.

2.1 Definición

“El Contador Público y Auditor es un profesional con capacidad de diseñar y preparar todo tipo de información financiera, cuyo campo de aplicación es diverso y amplio por lo que requiere de una educación continuada y de conocimientos generales de las diferentes ciencias y contenidos, así como de la interpretación de su rol en el mercado mundial manteniendo diligencia, independencia, ética y competencia profesional. El profesional de auditoría es un experto en asuntos contables y financieros, aporta credibilidad a los estados financieros cuando emite opinión sobre ellos.”(20:55)

El auditor externo o independiente, es aquel profesional totalmente ajeno a la empresa a la cual le presta sus servicios, aplicando métodos, técnicas y herramientas de auditoría con total libertad de criterio y sin influencia alguna, para la obtención de resultados independientes, la parte independiente del auditor le permite conocer diversas industrias y diversas oportunidades de trabajo.

2.2 Perfil del auditor

En la actualidad la profesión del Contador Público y Auditor ha tenido una creciente especialización en diversas áreas, teniendo crecimiento, competitividad y énfasis empresarial, cambiando la función por excelencia de revisar estados financieros, el alcance de las nuevas oportunidades de desarrollo de la contaduría pública hace que el auditor ponga de manifiesto sus habilidades y actitudes en función de su profesión, primeramente la ética en su trabajo y compromiso social en busca de soluciones financieras, económicas, métodos y guías. Para asumir los compromisos con calidad deberá poseer capacidad, aptitudes y valores. Por otra parte para el

buen desempeño de todo auditor independiente, es necesario que posea una serie de características y cualidades que lo distinguen de los demás, deberá desarrollar habilidad y oportunidad para poner de manifiesto todos los conocimientos adquiridos tanto académicos y laborales, así como la aplicación del razonamiento lógico. A continuación se detalla el perfil profesional del Contador Público y Auditor, en el área profesional, de desempeño, como persona y atendiendo a la ética profesional.

2.2.1 Formación profesional

El Contador Público y Auditor tiene la obligación de mantener su nivel de competencia durante el ejercicio de su carrera profesional, deberá contratar trabajos que él, sus asociados y su personal esperan poder realizar de acuerdo con su competencia profesional. El hecho de que el Contador Público y Auditor acepte un contrato profesional implica su compromiso en el sentido que tiene la competencia necesaria para realizar el trabajo y que aplicará sus conocimientos y habilidades con diligencia y cuidado razonables. Dentro de las características de formación profesional se presentan:

- Vocación acertada
- Preparación técnica y calidad profesional.
- Diligencia profesional en la ejecución del trabajo y en la elaboración de sus informes.
- Capacidad de investigar, razonar y análisis crítico.
- Capacidad de tomar decisiones y obtener evidencia.
- Habilidad para proponer soluciones a situaciones que requieran de su conocimiento.

2.2.2 Desempeño

El desempeño profesional de auditor se refiere al conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o trabajo que desarrolle, dentro de estas características se puede mencionar:

- Constancia y orden.
- Claridad y limpieza.
- Puntualidad y dedicación.
- Sencillez y precisión.

2.2.3 Persona

“Es difícil determinar en qué momento el Contador Público y Auditor se encuentra en el punto óptimo de su actuación, será vertiendo todas y cada una de las cualidades que se refieren a su persona. Pero se puede afirmar, sin temor a equivocarse, que no puede prescindir de ellas.

- Accesible y cordial.
- Culto e intelectual.
- Entusiasta y optimista.
- Dinámico y diligente.
- Comprensivo y tolerante.
- Liderazgo. ” (20:85)

2.2.4 Ética

Estudia los deberes y los derechos de los profesionistas. La ética profesional puede considerarse desde dos puntos de vista: el especulativo y el práctico. Desde el punto de vista especulativo: Analiza los principios fundamentales de la moral individual y social y los pone de relieve en el estudio de los deberes profesionales. Desde el punto de vista práctico: establece a través de normas o reglas de conducta el orden necesario para satisfacer el bien común. En relación a la ética el auditor debe de poseer las siguientes características:

- Responsabilidad hacia la sociedad.
- Responsabilidad y dominio de la profesión.
- Respeto y discreción.
- Amplio criterio e independencia mental.
- Honradez y confiabilidad.

Cabe mencionar que las características señaladas anteriormente, corresponden a todo profesional de la auditoría que desarrolla una labor social que tiene trascendencia positiva a las empresas, inversionistas, al gobierno, a los ciudadanos y a la profesión, derivado de la finalidad de todo compromiso adquirido que es proporcionar soluciones y satisfacer necesidades a quien presta sus servicios.

2.3 Campo de aplicación en los negocios globales.

Tradicionalmente se ha definido el campo de desarrollo del Contador Público y Auditor, como el profesional que desarrolla auditorías independientes de los estados financieros y a emitir un informe donde se expresa una opinión sobre la razonabilidad de la situación financiera de la empresa que requiere de sus servicios, esta práctica es desarrollada como la más común del medio donde se desenvuelve el auditor por el valor que le da a la información financiera debido a que les proporciona mayor seguridad sobre la confiabilidad y certeza de la misma.

Sin embargo, actualmente el Contador Público y Auditor necesariamente debe estar involucrado en el mundo de los negocios, sus funciones incluyen el análisis del mercado financiero para la toma de decisiones, conocer y comprender la realidad humana y social que influyen en la información de toda entidad, así como planificar y ordenar ésta información para los distintos niveles de operación dentro del marco legal impositivo, dictaminar sobre la veracidad y oportunidad de informes, elaborar estrategias a corto y mediano plazo para valorar alternativas de acción en términos contables y por último interpretar toda esta información dentro de los cánones de ética profesional para que tenga mayor utilidad a los usuarios en la toma de decisiones.

El auditor es un profesional enfocado en el área gerencial, que va a contribuir con sus conocimientos y experiencia, a lograr la mayor rentabilidad de los negocios de sus clientes y con sus ideas ayuda al desarrollo de nuevos planes, las distintas organizaciones se enfrentan ante nuevos retos que deben superar y derivado de ello se ha visto que los auditores han incursionado cada vez más en campos donde desarrollan como resultado del conocimiento de diferentes giros de negocio y capacidades técnicas y profesionales adquiridas durante el ejercicio de su profesión, nuevos productos y servicios que contribuyen a que las empresas mejoren su desempeño siendo más rentables.

La definición de auditoría es amplia para incluir otros tipos de servicios que el auditor puede brindar, a continuación se presentan algunos productos y líneas de servicio que actualmente se han desarrollado derivado de la evolución de la sociedad y evolución de la profesión:

- **Auditoría financiera**

La auditoría financiera es realizada por un profesional independiente la cual involucra el examen de los estados financieros de una empresa, con el propósito de expresar una opinión sobre la razonabilidad de la información financiera presentada de acuerdo a los principios de contabilidad utilizados para su preparación y presentación, cuya responsabilidad recae en la administración de la empresa y limita la responsabilidad del auditor a expresar una opinión.

- **Auditoría fiscal**

“Es la revisión exhaustiva, pormenorizada y completa que se realiza a los registros y operaciones contables de una empresa, así como la evaluación de la correcta elaboración de los resultados financieros de un ejercicio fiscal, con el propósito de dictaminar sobre el correcto ejercicio financiero y la razonabilidad en la presentación de los estados de resultados y, como consecuencia de ello, comprobar el correcto pago de los impuestos y demás contribuciones tributarias, tanto de la empresa como de sus empleados, acreedores y compradores” (24:21)

- **Auditoría especial**

Es la revisión que se lleva a cabo con una finalidad distinta a la de dictaminar los estados financieros. En una auditoría de este tipo, puede ser necesario comprobar detalladamente las operaciones o bien puede ser suficiente llevar a cabo pruebas selectivas de ciertas partes de la contabilidad. Generalmente este tipo de auditoría implica el examen y comprobación particular de alguna cuenta o cuentas.

- **Auditoría de cumplimiento**

Este tipo de auditoría se realiza con el fin de determinar si la empresa está cumpliendo con las condiciones, reglas, políticas de control interno, o bien con las cláusulas de contratos que le afecten, la responsabilidad del auditor es realizar pruebas y emitir un informe de cumplimiento.

- **Auditoría interna**

“Es la revisión que realiza un profesional de auditoría, cuya relación de trabajo es directa y subordinada a la institución donde se aplicará la misma, con el propósito de evaluar en forma interna el desempeño y cumplimiento de las actividades, operaciones y funciones que se desarrollan en la empresa y sus áreas administrativas, así como evaluar la razonabilidad en la emisión de sus resultados financieros.”(24:14)

- **Auditoría operacional**

“La auditoría operacional persigue detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos, prever obstáculos a la eficiencia, presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes de la administración de las entidades, en la consecución de la optima productividad.”(19:1) La naturaleza de la auditoría operacional corresponde a la revisión que realiza un auditor de las actividades de una empresa, con el propósito de evaluar la existencia, suficiencia, eficacia, y eficiencia del desarrollo de sus diversas operaciones.

- **Contabilidad**

Este servicio es desarrollado de forma interna como externa cuya función principal es la captura, registro y presentación de la información financiera de la empresa, derivado de las diversas transacciones económicas, mediante la aplicación de principios contables.

- **Asesoría fiscal**

El servicio de asesoría fiscal tiene como objetivo el estudio y análisis de aspectos legales de carácter impositivo, como parte fundamental del desarrollo de una empresa en el cumplimiento de sus derechos y obligaciones fiscales y tributarias, este tipo de servicio puede incluir:

- Resolución de consultas e interpretación de leyes.
- Revisión o preparación de declaraciones de impuestos.
- Planeación de estrategia fiscal.
- Defensa fiscal.

- **Consultoría administrativa y financiera**

Este tipo de servicios por parte de un auditor incluye, planeamiento estratégico, diagnósticos y diseños de organización y procesos, reingenierías, estudio, diseño, implementación y evaluación de sistemas de control interno, y por parte del área financiera, la planificación, diseño y estrategias de administración financiera, flujos de caja y presupuestos, evaluación y asesoramiento de alternativas de financiamiento e inversión, valor de las empresas, estudios de factibilidad y viabilidad de negocios, entre otros.

- **Finanzas corporativas**

En esta área el auditor pone de manifiesto sus conocimientos en el área de finanzas cuyo objetivo es el asesoramiento para que las empresas pueden crear valor y mantenerlo a través del uso eficiente de los recursos financieros.

2.4 Metodología en el diseño del control interno realizado por un auditor

El Contador Público y Auditor genera un conocimiento en cuanto al entorno de control en el cual se desenvuelven los negocios de las diferentes entidades a las que presta sus servicios, el conocimiento del negocio del cliente permite una adecuada asesoría y realizar un trabajo de forma profesional para encontrar situaciones que generen vulnerabilidad de la empresa ante posibles errores o fraudes y otras deficiencias de control, aplicar un adecuado diseño e implementación del control interno de acuerdo a los procesos llevados por las empresas tienden a incrementar la eficacia y eficiencia operativa y administrativa, mejorando continuamente el sistema de presentación de la información financiera, derivado del conocimiento que genera un auditor, la importancia del diseño de un sistema de control interno por este profesional, y a su amplio campo de servicios, se debe a que puede proporcionar las técnicas adecuadas para la mejor comprensión del ambiente de cualquier entidad y la oportunidad de la implantación de los controles a las diversas actividades que conforman el negocio.

La relación de servicios y el campo de aplicación de la auditoría de forma independiente, supone que para que los mismos puedan ser prestados eficientemente, es necesario poseer conocimientos teóricos adquiridos a través de la formación universitaria, y la amplia experiencia adquirida mediante la práctica profesional, esta afirmación es válida por tratarse de servicios profesionales,

por lo que a continuación se mencionan los aspectos que el auditor independiente deberá desarrollar para un trabajo de diseño e implantación de un sistema de control interno.

La metodología comprende las fases o etapas que deben de ejecutarse en todo trabajo e involucra técnicas que han de emplearse para llevar a cabo cada una de ellas. Se refiere exclusivamente al proceso ejecutivo u operativo ya que involucra cualquier proceso de decisión con relación a la conducción y administración del trabajo. Con el propósito de uniformar criterios de la metodología a emplear en el desarrollo de un trabajo de diseño e implantación de un sistema de control interno, a continuación se presentan las etapas para un trabajo de este tipo a ser desarrollado por un auditor independiente:

- a) Primeras relaciones con el cliente.
- b) Propuesta de servicios.
- c) Carta de compromiso.
- d) Planeación y programas de trabajo.
- e) Desarrollo del compromiso.
- f) Informes al cliente.
- g) Presentación de informes.
- h) Implementación.
- i) Evaluación y seguimiento.

2.4.1 Relación con el cliente

El conocimiento que poseen los auditores de los sistemas administrativos y financieros de sus clientes, los coloca en posición de poderles ofrecer y prestar servicios de consultoría, por lo que este tipo de trabajos puede existir sin que haya existido una relación de carácter profesional con anterioridad o bien por referencia de otros trabajos mediante recomendación, derivado de esta situación la primera relación formal que se establece entre el consultor y el cliente consiste siempre en una entrevista en la que se plantea la posibilidad de prestar algún servicio de asesoría para la empresa. Los asuntos que se traten en esta entrevista, dependerán del conocimiento previo que se tenga de las operaciones y problemas del cliente, sin embargo el auditor previamente deberá identificar los siguientes aspectos antes de iniciar cualquier trabajo:

- Identificación del servicios requerido.
- Determinación del producto final del trabajo.

- Forma y plazo de ejecución del trabajo.
- Honorarios.

2.4.2 Propuesta de servicios

En todos los trabajos realizados por un auditor es necesaria la preparación y presentación de una carta propuesta que defina en términos claros y concisos el trabajo a realizar y los objetivos a alcanzar. Una propuesta de servicios del Contador Público y Auditor, se puede definir como el documento el cual presenta a consideración de un cliente sus servicios profesionales, de manera que se establezcan las responsabilidades y limitaciones del auditor y de la administración de la compañía, presentación de las capacidades y herramientas que desarrollará en el trabajo, la forma de comunicación e informes a entregar como resultado de su compromiso adquirido, la oportunidad y visitas a realizar, y el costo de honorarios y otros arreglos de carácter económico.

2.4.3 Carta de compromiso

El establecimiento de los términos del compromiso permite determinar juntamente con la entidad los objetivos y el alcance que tendrán los servicios profesionales, la responsabilidad del auditor y la responsabilidad de la administración, estos se documentarán en la carta de compromiso que se suscriba con la entidad.

La Norma Internacional de Auditoría 210, en relación a los términos de trabajo de auditoría, establece los lineamientos del trabajo realizado por un auditor y su entendimiento con el cliente, esta norma pretende ayudar al auditor en la preparación de cartas de compromiso relativas a auditorías de estados financieros, así como a otros servicios, “Conviene a los intereses tanto del cliente como del auditor que el auditor envíe una carta compromiso, preferiblemente antes del inicio del trabajo, para ayudar a evitar malos entendidos respecto del trabajo. La carta compromiso documenta y confirma la aceptación del nombramiento por parte del auditor, el objetivo y alcance del servicio, el grado de responsabilidad del auditor hacia el cliente y la forma de cualesquier informe” (15:82)

2.4.4 Planeación y programa del trabajo a realizar

En observancia a lo establecido en las Normas Internacionales de Auditoría, todo trabajo realizado por parte de un auditor deberá ser planeado de modo que sea desempeñado en una

manera efectiva, “La planeación adecuada del trabajo del auditor ayuda a asegurar que se preste atención adecuada a áreas importantes del trabajo a desarrollar, que los problemas potenciales son identificados y que el trabajo es completado en forma expedita. El grado de planeación variará de acuerdo con el tamaño de la entidad, la complejidad del trabajo y la experiencia del auditor con la entidad y conocimiento del negocio.” (15:181)

El auditor debe de planear todo trabajo que realice, para que el mismo sea efectuado de manera efectiva y oportuna, identificando la estrategia a utilizar, la naturaleza y el alcance que tendrá su trabajo. Como parte de la planeación para un trabajo de controles se debe considerar, el conocimiento del negocio y comprender el ambiente de control, el riesgo que implica a la entidad, la naturaleza, el tiempo y alcance del trabajo, la coordinación, supervisión, y los informes a entregar, aspectos que se desarrollan a continuación:

a) Comprender la entidad y su ambiente.

El entendimiento de la entidad es primordial para determinar los controles de los cuales la entidad dispone o debe disponer, esto implica que el auditor como asesor en el diseño e implementación del control interno determine los factores a considerar:

“La comprensión de la entidad y su ambiente debe incluir lo siguiente:

- Los factores externos que afecta a la entidad, incluyendo asuntos de la industria, el ambiente general de negocios, las leyes y reglamentos aplicables, incluyendo el marco de información financiera aplicable.
- Los factores internos que afectan la entidad, incluyendo la naturaleza de la entidad, los objetivos y estrategias de negocios de la entidad, y los riesgos de negocios relacionados que pueden originar un error material en los estados financieros.
- La selección y aplicación de las políticas contables por parte de la entidad, incluyendo nuestra consideración de si las políticas contables son apropiadas para el negocio de la entidad y son consistentes con el marco de información financiera aplicable y las políticas contables utilizadas en la industria relevante.
- El proceso de la administración para medir el desempeño financiero de la entidad.” (22:7.2)
- Los controles que posee aun estos no se encuentren formalizados, tanto a nivel de procesos como a nivel de entidad.

El entendimiento de la entidad y nuestra capacidad de responder a los diferentes riesgos a que la misma esta expuesta, nos ayudará a determinar de manera adecuada nuestro plan de diseño, así como el compromiso que la administración demuestra por el desarrollo de controles que le ayuden a mitigar y controlar a un riesgo menor las actividades de la empresa.

“Necesita obtener una comprensión del contexto en el cual los objetivos de la entidad están establecidos y se toman las decisiones de la administración. Los antecedentes, la experiencia, limitaciones, incentivos de desempeño y la cultura de la administración son componentes importantes para comprender la entidad. Podemos también encontrar que reconocer la etapa de desarrollo de una entidad y las estrategias relacionadas mejoraran nuestra comprensión de la entidad.” (22:7.07)

b) Selección del equipo de compromiso.

La selección del equipo de compromiso se define como la adecuada integración de los diversos miembros de la oficina del auditor que estará a cargo de desarrollar la metodología en el compromiso, confiando plenamente en sus capacidades y el adecuado entendimiento de sus labores en la ejecución de su trabajo. En la adecuada integración de un equipo debe de considerarse a un equipo multidisciplinario bien informado, preparado para la obtención de los procesos.

c) Comunicación con el cliente

La comunicación con el cliente se define como el traslado de información respecto al trabajo del auditor y las expectativas que requieran del mismo, estableciendo los canales apropiados para el flujo de la comunicación. Un canal apropiado de comunicación implica, cuándo, cómo y cuál será la información que se trasladará, que personas desarrollaran dichas actividades tanto dentro de la entidad hacia el auditor, y de este, hacia la entidad, que puede ser administración, o bien accionistas.

2.4.5 Desarrollo del compromiso

Luego de la aprobación de la propuesta de servicios y la carta de compromiso comienza el desarrollo del diseño de control interno, este comprende la ejecución del mismo por parte del equipo formado por el auditor y personal del cliente, conforme a la programación realizada.

Las acciones a seguir en esta etapa se detallan a continuación:

a) Puesta en marcha

Tiende a oficializar el proyecto ya enfatizar el respaldo al trabajo por parte de la alta gerencia dentro de la organización y especialmente a los niveles involucrados en el proyecto.

b) Recopilación de antecedentes

Esta etapa tiene por objeto reunir la información de base para el análisis en lo referente al contexto de la organización, objetivo, estilo de dirección, estructura, etc. En esta fase es recomendado el uso de la descripción mediante narrativas del entendimiento del negocio, o bien las que el auditor estime convenientes de acuerdo a su experiencia y criterio.

c) Levantamiento de procesos y datos

Implica llevar a cabo la recopilación específica y a detalle de los procesos del ciclo de negocios o proyecto a desarrollar, mediante técnicas de observación, cuestionario, entrevistas, reproceso, organigramas, diagramas de flujo, normas, políticas ,etc.

d) Análisis y evaluación de los procesos y datos

Comprende la elaboración de un resumen general del conocimiento adquirido sobre el proyecto a desarrollar, preparado en base a los resultados obtenidos en las etapas previas. Con esta información se realiza la recapitulación de los procesos identificando las oportunidades de mejora del sistema, que permitan desarrollar un diseño.

e) Elaboración de un prediseño

En esta etapa tiene por objeto elaborar definiciones y oportunidades primarias del contenido general que van dirigidas al adecuado diseño e implantación del sistema de control interno, así como la comunicación con la entidad al respecto de la naturaleza, entendimiento y adecuado alcance del diseño.

f) Desarrollo del diseño

En esta etapa se concreta la elaboración y presentación del diseño e informes, manuales o recomendaciones sobre la acción a tomar, para la aprobación final del cliente. La presentación de un diseño requiere que exista un proceso de discusión del proyecto, este proceso define:

- La solución de problemas o puntos de vista contrarios.
- Adecuada interpretación del trabajo desarrollado.
- Presentar las ventajas del diseño propuesto.

2.4.6 Informe del Contador Público y Auditor

Durante el desarrollo de cualquier proyecto, el auditor debe mantener una comunicación adecuada con su cliente a través de informes verbales y escritos, los informes escritos son el único resultado tangible del trabajo realizado, y en consecuencia, deben presentarse con máximo cuidado evitando el uso de términos técnicos que reduzcan la comprensión por parte del lector. Es importante mencionar que el objetivo fundamental es la recomendación de acciones que resuelvan el problema definido en la carta propuesta y no la descripción del trabajo efectuado.

El Informe del auditor debe orientarse a incrementar la eficiencia y rentabilidad de las operaciones. Los informes constituyen los documentos en base a los cuales el personal de la organización prepara planes de acción para adoptar medidas correctivas sobre su contenido y así mejorar la eficiencia, economía y efectividad de la responsabilidad asignada,

“En la redacción del informe el auditor señala los resultados de su investigación, sus evaluaciones, hallazgos, aportaciones y conclusiones sobre el trabajo realizado, también señala las técnicas, herramientas, métodos y procedimientos que utilizo en la obtención de información, las observaciones, interpretaciones de los fenómenos y hechos evaluados que sirvieron de sustento en el trabajo realizado” (24:280). Es evidente que el informe es el producto del trabajo desarrollado, pero es indispensable aclarar que la finalidad del trabajo del auditor que presta sus servicios de consultoría no es la presentación sino la implantación de las recomendaciones y diseños planteados, asimismo, sirve para expresar los conocimientos, técnicas y procedimientos propios del auditor, cumpliendo características esenciales como: claridad, confiabilidad, propiedad, concisión, sencillez, asertividad, objetividad, y oportunidad, entre otras.

La estructura de un informe de este tipo de trabajos generalmente contiene:

- Objetivos.
- Antecedentes
- Alcances y limitaciones.
- Metodología empleada.
- Actividades desarrolladas.
- Manuales del diseño.
- Recomendaciones para su implementación.

2.4.7 Presentación de informes

El informe realizado por el auditor debe ser presentado de forma oral para que ponga en relieve la labor realizada y los beneficios de la misma. Es importante mencionar que la exposición oral no sustituye sino que complementa al informe escrito.

La presentación debe tener como propósito, la venta de servicios al cliente y que perciba la satisfacción de sus necesidades a través del trabajo desarrollado por el auditor, la imagen y perfil que refleje será fundamental para una relación posterior con el cliente.

2.4.8 Implementación

Implementar es entrar en el proceso de cambio que usualmente afecta a personas, estructuras, políticas, programas, sistemas, métodos, y controles según el alcance del trabajo realizado, esta fase es fundamental para alcanzar los objetivos y beneficios del proyecto.

La implementación comprende generalmente la asistencia a la empresa en la puesta en marcha de los procedimientos, sistemas diseñados y su proceso de retroalimentación con los participantes de la organización. En algunas ocasiones, el tipo de trabajo y la capacidad del personal del cliente, permiten que la intervención del auditor termine con la presentación de su informe. Sin embargo en la mayoría de los casos, para asegurar el buen éxito de las conclusiones, recomendaciones y el diseño de un sistema de control interno, el auditor deba participar en la implantación del mismo.

La intervención del auditor en la implantación de su diseño incluye los siguientes aspectos principales:

a) Explicación detallada del sistema diseñado.

Este proceso involucra que el personal del cliente relacionado a la implantación y operación del sistema de control, implica desarrollarles de forma teórica el sistema, así como el uso de técnicas y herramientas y reproceso de las mismas.

b) Programa de implantación.

Es necesario realizar un plan de trabajo que defina las actividades a realizar durante la implantación, el responsable y las fechas.

c) Seguimiento y control.

Una vez implantado el sistema de control interno, es necesario darle seguimiento y revisarse de forma periódica, determinando mediante esta actividad aspectos que no funcionen adecuadamente conforme lo planeado y realizar las modificaciones y correcciones necesarias.

d) Actualización de instructivos y manuales.

La implantación de un nuevo sistema necesariamente implica actualizar los procesos formalizados de la entidad, por lo que los mismos deben de actualizarse, en cumplimiento con los objetivos propuestos.

2.4.9 Evaluación y seguimiento

Como fase final se requiere una evaluación posterior o seguimiento para obtener retroalimentación y fijar planes correctivos oportunos, se evalúa el proyecto para ver sus logros, calidad de resultados y medidas adicionales, generalmente se envía un informe escrito a la administración respecto a la evaluación y se llega a un acuerdo sobre las visitas de seguimiento que han de efectuarse. Es recomendable que cada visita implique un informe con las recomendaciones y observaciones orientadas a garantizar la instalación adecuada del sistema de control interno.

2.5 Normas que regulan la profesión de la contaduría pública y auditoría

La contaduría pública y auditoría necesita la adopción de normas técnicas y éticas para desarrollar la práctica y actuación de los profesionales dedicados a ella, la sociedad espera el cumplimiento de estándares elevados por la confianza depositada en ellos.

Esta confianza pública implica estar comprometidos con las entidades y público en general que requieran de servicios de calidad, competencia, integridad y objetividad. La práctica de auditoría es desarrollada por profesionales organizados en sociedades colectivas o personas individuales, siempre representados como sociedades civiles, debido a la responsabilidad ilimitada de sus miembros, haciéndolos legalmente responsables de sus actos. En consecuencia la responsabilidad ilimitada que implica esta profesión, se hace indispensable contar con normas que comprometan y ayuden a desarrollarla dignamente. A continuación se citan normas de aplicación general para la profesión de auditoría, emanadas de entes colegiados, con el propósito de referencia para tratados y estudios que se realizan en la práctica profesional, por lo que deben ser cumplidas.

2.5.1 Normas Internacionales de Auditoría

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas pueden considerarse como los requisitos de calidad que deben observarse para el desempeño del trabajo de auditoría profesional. Por esta razón, durante muchos años han constituido y constituyen en la mayoría de países el soporte obligado de las actividades que conducen a los Contadores Públicos y Auditores.

La aparición de las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), denotan la presencia de una voluntad internacional orientada al desarrollo sostenido de la profesión de la contaduría, a fin de permitirle disponer de elementos técnicos uniformes y necesarios para brindar servicios de alta calidad para el interés público.

En Guatemala, los estándares internacionales han sido adoptados para el ejercicio profesional por los correspondientes órganos representativos de Contadores Públicos y Auditores, por lo que constituye un requisito formal su observancia en todo trabajo profesional de auditoría independiente. El Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala (CCPAG) mediante la publicación en el diario oficial de fecha 20 de diciembre de 2007, adopta las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de

Auditoría y Atestiguamiento (IAASB), como referencia técnica para la Contaduría Pública y Auditoría en Guatemala, esta resolución tiene efecto para las auditorías y servicios que presten los auditores para el ejercicio 2008 en adelante, como resultado de la adopción de los estándares internacionales, el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala (IGCPA) resolvió derogar las cuarenta y ocho Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAs) emitidas por la Comisión de Principios de Contabilidad y Auditoría del IGCPA, quedando sin efecto para la práctica de la contaduría pública en Guatemala.

Las Normas Internacionales de Auditoría deben ser aplicadas, en forma obligatoria, en la auditoría de estados financieros y deben aplicarse también, con la adaptación necesaria, a la auditoría de otra información y de servicios relacionados. En circunstancias excepcionales, un auditor puede juzgar necesario apartarse de una NIA para lograr en forma más efectiva el objetivo de una auditoría. Cuando tal situación surge, el auditor deberá estar preparado para justificar la desviación.

2.5.2 Normas de Ética

Los principios éticos que rigen la conducta profesional de los Contadores Públicos, no se diferencian sustancialmente de los que regulan a otros miembros de la sociedad, en virtud de que la ética como base para la toma de decisiones, por su relación entre los principios y valores de cada persona, los cuales se ven materializados en sus acciones y convicciones, hacen de una persona con conocimientos específicos en un área un profesional en su campo. La contaduría pública es una profesión que tiene como fin satisfacer necesidades de la sociedad, mediante la medición, evaluación, ordenamiento, análisis, interpretación de la situación financiera de empresas y la preparación de informes, de los cuales se basan las decisiones de los empresarios, inversionistas, acreedores, demás terceros interesados y el Estado acerca del futuro de dichos entes económicos.

Dentro del fortalecimiento de la profesión de la contaduría, la Federación Internacional de Contadores (IFAC), estableció la Junta de Normas de Ética para los Auditores, con el fin de desarrollar y emitir las normas de ética para el uso de todo profesional bajo el estándar internacional, el cual contempla los principios fundamentales de la ética profesional. En Guatemala, los principios de ética fueron emitidos y aprobados por el Colegio de Contadores

Públicos y Auditores de Guatemala (CCPAG) mediante la publicación en el Diario Oficial, del Código de Ética Profesional en fecha diecinueve de septiembre del año dos mil ocho, con vigencia ocho días después de su publicación, este código es aplicable a todos los Contadores Públicos y Auditores sin importar su actividad o especialidad.

La normativa internacional, así como la normativa guatemalteca al respecto, incluyen principios fundamentales como: Integridad, objetividad, independencia, confidencialidad, competencia, y las responsabilidades adquiridas con la sociedad, los clientes que contratan los servicios, y con los colegas o gremio profesional. Dentro de los principios de las normas de ética, se describen los más importantes para todo profesional:

a) Integridad

El Contador Público deberá mantener incólume su integridad moral, cualquiera que fuere el campo de su actuación en el ejercicio profesional. Conforme a esto, se espera de él, rectitud, probidad, honestidad, dignidad y sinceridad, en cualquier circunstancia. Dentro de este mismo principio quedan comprendidos otros conceptos afines, que sin requerir una mención o reglamentación expresa puedan tener relación con las normas de actuación establecidas. Tales conceptos son los de conciencia moral, lealtad en los distintos planos, veracidad como reflejo de una realidad incontrastable, justicia y equidad.

b) Objetividad

La objetividad representa imparcialidad y actuación sin prejuicios en asuntos que corresponden al campo de acción profesional del contador público. Lo anterior es especialmente importante cuando se trata de dictaminar u opinar sobre los estados financieros de cualquier entidad.

c) Independencia

En el ejercicio profesional, el Contador Público y Auditor deberá tener y demostrar absoluta independencia mental y criterio con respecto a cualquier interés que pudiere considerarse incompatible con los principios de integridad y objetividad.

2.5.3 Control de calidad para el trabajo de Auditoria

Estas normas refieren al control de calidad que el trabajo del auditor debe tener, éstas incorporan los objetivos de las políticas de control de calidad de un trabajo realizado por un profesional de la contaduría pública y auditoría, cumpliendo con lo siguiente:

- a) “Requisitos profesionales: Deberá observar los principios de independencia, integridad, objetividad, confidencialidad y conducta profesional.
- b) Competencia y habilidad: Alcanzar y mantener estándares técnicos y competencia profesional, para cumplir con sus responsabilidades con el debido cuidado.
- c) Delegación: Debe de existir suficiente dirección, supervisión y revisión del trabajo, para proporcionar certeza razonable de que el trabajo realizado cumple con normas de calidad adecuadas.
- d) Aceptación y retención de clientes: Se deberá realizar una evaluación de los clientes prospecto, tomar la decisión de aceptar o retener a un cliente, considerar la capacidad de independencia y la integridad de la administración del cliente.” (15:91)

CAPÍTULO III

EL CONTROL INTERNO

El proceso administrativo de toda organización consiste básicamente en una serie de actividades relacionadas que conducen al logro de los objetivos organizacionales, las funciones administrativas fundamentales de toda empresa son la planeación y el control, la importancia de un sistema de control interno en las organizaciones se debe a la eficacia y eficiencia que logran mediante este sistema en sus operaciones. El diseño e implantación de un sistema de control interno ha adquirido relevancia y ha ido ampliando sus campos de aplicación, en la medida en que el incremento de la dimensión empresarial ha puesto distanciamiento por parte de los propietarios, en el control día a día, de las operaciones que se producen en la empresa.

Actualmente las organizaciones necesitan no solo de un sistema de control interno en el ámbito contable con la finalidad de proteger sus activos de pérdidas e irregularidades, a una mayor complejidad de las operaciones es indispensable implantar nuevas técnicas de dirección y control en el procesamiento de las transacciones y el manejo de los activos, es así como surge la necesidad de implantar un sistema de control interno no sólo en el ámbito financiero contable, sino también en el ámbito de la gestión y dirección de manera que permita proporcionar, con una seguridad razonable la consecución de los objetivos específicos de la entidad.

Las Normas Internacionales de Auditoría emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), derivado de los nuevos modelos desarrollados en el campo del control, y la globalización de la economía que existe hoy en día ha integrado a la normativa que debe ser aplicada por los Contadores Públicos y Auditores, la metodología y conceptos del denominado informe COSO sobre el control interno, publicado en Estados Unidos en el año 1992, el presente capítulo denominado control interno se desarrollará bajo el enfoque antes mencionado.

3.1 Antecedentes del enfoque COSO

El control interno bajo el enfoque de COSO define un nuevo marco conceptual del control interno, que integra definiciones y conceptos de referencia común, derivado de las múltiples definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno, y que el mismo sea aplicado tanto en las empresas como a nivel de auditoría interna o externa. El primer cambio

surge en la manera de considerar al control interno y la necesidad de disponer información cada vez más confiable, como un medio indispensable para llevar a cabo un control eficaz.

“El enfoque plasma los resultados de la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en:

- 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS).
- En 1987 la Treadway Commission solicitó realizar un estudio para desarrollar una definición común del control interno y marco conceptual.
- En 1988, el comité de organizaciones patrocinantes de la Comisión Treadway, selecciono a Coopers & Lybrand para estudiar el control interno.
- En septiembre de 1992 se publica el informe del marco conceptual integrado de control interno (estudio Coso I)

El comité estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive International (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)”(13:127)

Los antecedentes que condujeron a la realización del estudio en los Estados Unidos de Norteamérica, se encuentran:

- El caso Watergate.
- Foreign Corrupt Practices Act. De 1977 (Ley sobre prácticas corruptas extranjeras)
- La comisión Cohen.
- Securities and Exchange Commission –SEC- (Comisión de Cambio y Valores o Comisión de valores y bolsa)
- El comité Minahan
- Financial Executives Research Foundation –FERF- (Fundación para Investigaciones Financieras Ejecutivas)
- La comisión Treadway

3.2 Definición control interno

“Se entiende por control interno al proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
La categoría de eficiencia y eficacia de las operaciones se refiere a los objetivos de toda empresa lograr un rendimiento y rentabilidad así como la protección de sus activos.
- Fiabilidad de la información financiera.
La fiabilidad de la información financiera se refiere a la elaboración y presentación de la misma de forma confiable y oportuna, para una adecuada toma de decisiones.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables
El cumplimiento de las leyes y normas aplicables a la empresa denota que la organización debe de apegarse al marco legal y velar por su adecuado cumplimiento.”(13:4)

Las empresas desarrollan su giro de negocios mediante continuos procesos, cuya finalidad es lograr una mayor eficacia y eficiencia en sus actividades, estas se ven reflejadas en las utilidades que puedan generar, y para lograr mayores beneficios las entidades buscan mitigar los riesgos que llevan implícitos estos procesos, así como riesgos externos al ejecutar una actividad, la Norma Internacional de Auditoría 315 define al control interno como “el proceso diseñado y efectuado por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad respecto de la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables. El control interno se diseña e implementa para atender a riesgos de negocio identificados que amenazan el logro de cualquiera de estos objetivos” (15:276)

3.3 Elementos del control interno

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) adoptan y establecen el entendimiento del control interno mediante el enfoque de COSO, este marco conceptual integra las diversas definiciones de control interno, logrando así que las diversas organizaciones y profesionales que ejercen la Contaduría Pública y Auditoría cuenten con un enfoque común en el diseño, implantación y evaluación del control interno.

Todo sistema de control interno aplicado a cualquier entidad varía de acuerdo a la naturaleza del negocio y a la complejidad de sus operaciones.

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión, de acuerdo a la Norma Internacional de Auditoría 315, consiste de los siguientes componentes:

- a) El ambiente de control
- b) El proceso de evaluación del riesgo por la entidad
- c) El sistema de información, incluyendo los procesos del negocio relacionados, relevantes a la información financiera y la comunicación.
- d) Actividades de control.
- e) Monitoreo de controles.

Figura 2
Control Interno
Marco Conceptual Integrado



El diseño e implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanente, toda organización debe establecer sus objetivos, políticas y estrategias de negocio con el fin de garantizar su desarrollo y el logro de sus metas, como se menciona anteriormente el control interno es una de las funciones administrativas primordiales de la gerencia, el sistema de control interno no libra a la organización de riesgos que le son inherentes por lo que el mismo debe ser diseñado e implantado para que provea una seguridad alta respecto a que las operaciones se estén ejecutando de forma correcta.

3.3.1 Ambiente de control

“Representa el efecto colectivo de varios factores en establecer, realzar o mitigar la efectividad de procedimientos y políticas específicas. Tales factores incluyen lo siguiente:

- La filosofía y estilo de operación de la gerencia.
- Estructura organizacional de la entidad.
- Integridad y valores éticos.
- Asignación de responsabilidad.
- Compromiso de competencia profesional.
- Funcionamiento del consejo de administración y sus comités, en particular el comité de Auditoría.
- Políticas y prácticas en materia de recursos humanos” (14:32,33)

El ambiente de control refleja el espíritu ético y de trabajo vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno. Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales, derivado de la importancia de este elemento del control interno a continuación se definen sus factores:

a) La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia

La dirección superior debe transmitir a todos los niveles de la organización, de manera explícita, contundente y permanente, su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos y los valores éticos. La alta administración y las gerencias deben hacer comprender, a todo el personal, que las responsabilidades del control interno deben asumirse con seriedad, que cada miembro cumple un rol importante dentro del sistema de control y que cada rol está relacionado con los demás. La filosofía y el estilo de la dirección influyen y traducen la manera en la que la compañía es conducida. Son ejemplos: la transparencia de la gestión, la postura ante las innovaciones y el aprendizaje, la forma de resolver los problemas y medir los desempeños y resultados.

b) Estructura organizativa

“La estructura organizativa proporciona el marco en el que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de los objetivos a nivel de empresa. Las actividades pueden referirse a lo que a veces se denomina la cadena de valor” (13:34)

La estructura organizativa es formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas, así como las líneas de comunicación.

c) La integridad y valores éticos

La autoridad superior de la compañía debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Los valores éticos son esenciales para el ambiente

de control. El sistema de control interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos y otras disposiciones normativas.

d) Las formas de asignación de responsabilidades

“Esta categoría de procedimientos de control abarca la asignación de responsabilidad respecto a una transacción de manera que la actuación de una persona automáticamente proporcione la verificación del trabajo desarrollado por uno o más empleados. El principal objetivo de la separación de funciones es la prevención y pronta detección de errores y regularidades en la realización de responsabilidades asignadas.” (14:139)

Toda organización debe asignar responsabilidad de manera formal, esta delegación de funciones es realizada mediante manuales de de organización, normas y procedimientos. El ambiente de control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades.

e) Compromiso de competencia profesional

“El nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo. La dirección debe especificar el nivel de competencia para cada trabajo y traducir estos niveles de conocimiento y habilidades. A su vez, estos conocimientos y habilidades pueden estar en función de la inteligencia, formación y experiencia de cada persona.”(13:32)

f) Consejo de administración y Auditoría

“El entorno de control y la cultura de la organización están influidos de forma significativa por el consejo de administración y el comité de auditoría. Los factores a considerar es el grado de independencia del consejo de administración y del comité de auditoría respecto a la dirección, la experiencia y la calidad de sus miembros, grado de implicación, vigilancia y el acierto de sus acciones.”(13:34)

La importancia del consejo de administración y del comité de auditoría radica en la garantía ejercida sobre la eficacia del control interno, debido a su preparación para cuestionar y supervisar las actividades de la dirección.

g) Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

“Las prácticas aplicadas en el campo de recursos humanos indican a los empleados el nivel de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos. Estas prácticas se refieren a las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.”(13:36)

3.3.2 Evaluación del riesgo

“La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los cuales se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes” (13:20)

El control interno ha sido pensado esencialmente para mitigar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a los niveles de la organización (internos y externos) como de la actividad.

3.3.3 Actividades de control

“Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de objetivos de la entidad.”(13:21)

Las actividades de control están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración

de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías:

- Preventivos
- Detectivos
- Correctivos

3.3.4 Información y comunicación

La información relevante, debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada de forma oportuna y adecuada, Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

3.3.5 Monitoreo

La evaluación del riesgo realizado por la administración, debe ser monitoreada, evaluando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo.

Es responsabilidad de la administración la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables

3.4 COSO II

Debido a la preocupación y al aumento del interés en la gestión del riesgo durante la segunda mitad de los años 90, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO, publicó el Internal Control – Integrated Framework, para facilitar a las empresas el evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces ésta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

En el año 2001 la comisión contrató a PricewaterhouseCoopers para desarrollar un marco para evaluar y mejorar la gestión de riesgo en las organizaciones. En septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management – Integrated Framework y sus aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un enfoque más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

Figura 3
Coso II –ERM
Marco de Gestión Integral de Riesgo



Fuente: Moeller Robert R. (2004) COSO Enterprise Risk Management –Understanding The New Integrated ERM Framework. Primera Edición. Editorial John Wiley & Sons, Inc.

Como puede observarse en el cuadro de componentes del COSO ERM, este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo. A medida que acelera el ritmo del cambio, la mayoría de las

organizaciones necesitarán mejorar su capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre.

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) como marco de referencia técnica para el desarrollo de la práctica de la auditoría por parte del Contador Público y Auditor, no contempla los nuevos componentes del control interno bajo el enfoque de COSO II, sin embargo es necesario que todo auditor pueda desarrollarlos en el ejercicio de su profesión derivado del enfoque sobre la gestión integral de riesgos a los cuales se encuentran sometidas las diversas entidades a las cuales le brinda servicios. A continuación se definen los nuevos componentes ilustrados en el cuadro anterior.

3.4.1 Establecimiento de objetivos

“La gestión integral de riesgo se asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo y niveles de tolerancia

Los objetivos se clasifican en cuatro categorías:

- a) **Estratégicos**
Son los objetivos alineados con la misión de la entidad y le dan su apoyo.
- b) **Operacionales**
Son los vinculados al uso eficaz y eficiente de los recursos.
- c) **Reporte o presentación de resultados**
Son los objetivos que persiguen la fiabilidad de la información interna y externa.
- d) **Cumplimiento**
Son los relacionados al cumplimiento de leyes y normas aplicables.”(23:52)

Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma. Los objetivos al nivel de entidad están vinculados y se integran con otros objetivos específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a subobjetivos establecidos.

3.4.2 Identificación de riesgos

“La gerencia reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras. En este componente se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) y con impacto positivo (oportunidades).”(23:23)

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito, este componente es la base para la evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva probabilidad e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

3.4.3 Respuesta al riesgo

“Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.”(23:26)

Las respuestas deben ser evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo y pueden estar enmarcadas en las siguientes categorías:

- Evitar el riesgo.
- Mitigar el riesgo.
- Compartir el riesgo.
- Aceptar el riesgo.

3.5 Principios del control interno

La Real Academia Española define a los principios como la “Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta”, es indispensable que el diseño e implantación de un sistema de control interno debe partir de una norma que rijan su conducta. Para lograr establecer un eficaz sistema de control interno, se deberá tomar en cuenta previamente la organización de la entidad sobre la base de determinados principios, entre ellos los siguientes:

a) Segregación de funciones o división del trabajo

La esencia de éste principio descansa en la separación de funciones de las unidades operativas de actividades de forma tal que una persona no tenga un control completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la inició. De esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra, que trabaja independientemente, pero que al mismo tiempo está verificando la operación realizada, lo que posibilita la detección de errores u otras irregularidades.

b) Autorización y aprobación

Un principio importante del control interno es asegurarse de que las transacciones sean autorizadas por personal administrativo que actúe dentro del alcance de su autoridad.

c) Supervisión

“La supervisión entendida como la evaluación permanente que se realiza a las actividades encomendadas al personal de una empresa, es la otra parte que complementa el desarrollo correcto de las funciones de la entidad ya que este elemento pretende revisar y evaluar los resultados obtenidos durante un período para compararlos con lo inicialmente planeado.”

(26:116)

Corresponde a la revisión de las actividades que se realizan en la empresa, lo cual se realiza a través de la inspección y evaluación del cumplimiento de las funciones y actividades de todos sus recursos.

d) Costo beneficio

El principio de costo beneficio ordena vigilar que la asignación de los recursos sea la mas adecuada, en función de los objetivos y metas institucionales que deseen alcanzarse mediante el adecuado diseño e implantación de un sistema de control interno. El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relaciona con las ventajas reales que este reporte.

e) Previsión

El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error. De tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

f) Participación

El principio de participación se refiere a todos los niveles de la empresa deben estar involucrados y comprometidos con la aplicación de un adecuado sistema de control, desde el nivel estratégico, táctico, y operacional.

g) Documentación

“Este principio de control se refiere al establecimiento de los instrumentos que permitan registrar, de manera uniforme, todas las transacciones y actividades, así como los resultados obtenidos, a la vez permiten mantener antecedentes históricos sobre ellos.”
(24:114)

h) Responsabilidad

Es responsabilidad de la administración el establecer y mantener un sistema de control interno, para ello debe hacer estimaciones y juicios para evaluar los beneficios esperados y costos relativos.

i) Flexibilidad

La flexibilidad de un sistema de control interno implica que el mismo debe ser susceptible a mejoras cuando las operaciones de la entidad lo requieran, o bien por el cambio en la efectividad del diseño y su funcionamiento.

3.6 Clasificación del control interno

Las distintas acciones coordinadas e integradas que se llevan a cabo por todas las actividades de la organización, pueden ser clasificadas según los objetivos o fines que cada una de ellas puedan alcanzar, pero siempre teniendo presente que no son elementos aislados, que forman parte de un proceso y que están interrelacionados con otras acciones que a su vez se encuentran integradas con los diferentes procesos de gestión.

El enfoque COSO presenta objetivos estratégicos, operacionales, de reporte y de cumplimiento, derivado de estos el control interno puede ser clasificado en:

- Control administrativo: Operativo y estratégico.
- Control contable.

3.6.1 Control administrativo

El control administrativo está conformado por control operativo y control estratégico. El control administrativo, el cual es denominado por algunos autores como operativo, hasta ahora ha sido identificado como el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección.

Teniendo en consideración la conceptualización que el informe COSO expone acerca del control interno y en el uso cada vez más generalizado de la dirección estratégica, el control administrativo se puede definir como todas las acciones coordinadas e integradas que son ejecutadas por las personas (desde el consejo de administración, hasta cualquier miembro de la organización), en cada nivel de la entidad para otorgar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos de eficiencia y eficacia de las operaciones, los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables. Donde pudiera establecerse para su evaluación o estudio subgrupos como:

a) Control operativo

Los controles, entendidos como las acciones estructuradas y coordinadas, para alcanzar un nivel razonable de confianza en el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa, y en lograr los niveles esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos.

b) Control estratégico

Proceso que comprende las acciones coordinadas e integradas a las unidades o actividades de la entidad, para alcanzar un nivel razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas.

3.6.2 Control contable

Son aquellas acciones estructuradas, coordinadas e integradas a los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión con el propósito de otorgar un grado razonable de confiabilidad sobre la información financiera. Estas acciones están conformadas por los controles y procedimientos contables establecidos con este propósito.

3.7 Ventajas y limitaciones

Son más efectivos los controles internos cuando se incorporan a la infraestructura de una organización y comienzan a ser parte de su actividad más elemental. No deben entorpecer, sino comportarse positivamente en la consecución de los objetivos, dentro de las ventajas y limitaciones, se pueden mencionar:

3.7.1 Ventajas

“El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudicables para su reputación y otras consecuencias. En resumen la ventaja de un adecuado sistema de control interno es ayudar a que una entidad llegue a donde quiere ir y evite los peligros y sorpresas en el camino”(13:8)

3.7.2 Limitaciones

“El concepto de seguridad razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del control interno. En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga, a continuación se presentan algunas limitantes en el uso de un sistema de control interno:

- Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros.
- La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos que son inherentes a todos los sistemas de control interno.
- Salto de los controles por parte de la administración o bien podría hacer caso omiso del sistema de control interno.” (13:107)
- Debido a las limitaciones inherentes en los controles internos, pueden ocurrir errores o irregularidades y no ser detectados. También, la proyección de cualquier evaluación de los controles internos a períodos futuros está sujeta al riesgo de que los procedimientos se conviertan en inadecuados debido a cambios en las condiciones o que la efectividad del diseño y funcionamiento de las políticas y procedimientos pueda deteriorarse.

3.8 Métodos de comprensión y evaluación del control interno

Los métodos para el entendimiento, conocimiento y evaluación del control interno, se mencionan:

- a) Método narrativo o descriptivo
- b) Método de cuestionarios
- c) Método gráfico

3.8.1 Método narrativo o descriptivo

Es un método detallado y analítico, consiste en describir las características de las actividades, operaciones y procedimientos que se realizan y se relacionan a departamentos, personas, operaciones, registros contables e información financiera. Es la explicación por escrito de las rutinas establecidas para la ejecución de los distintos aspectos operativos de una entidad.

Es un sistema efectivo que requiere de habilidad para formular la descripción en forma breve, clara y concisa, de lo contrario puede dar lugar a errores en la interpretación y no llegar al conocimiento y evaluación deseada.

3.8.2 Método de cuestionarios

Este método consiste en elaborar previamente una serie de preguntas sobre los aspectos básicos de la operación a investigar y posteriormente se procede a obtener las respuestas de las personas involucradas en los mismos. Tiene la ventaja que su preparación resulta fácil y pueden utilizarse modelos aplicados a otras entidades, siendo necesario únicamente adaptarlos a las operaciones de la empresa a examinar.

3.8.3 Método gráfico

Este método consiste en representar por medio de diagramas de flujo el origen, desarrollo y documentos que soportan las operaciones en el sistema de control interno. Para que un diagrama de flujo sea funcional y eficiente debe estar limitado a una sola transacción.

En la actualidad las firmas de auditores independientes consideran que los diagramas de flujo resultan más eficaces que los cuestionarios o las explicaciones narrativas a la hora de interpretar el procesamiento de datos y controles internos de la empresa en estudio, derivado que es una representación gráfica simbólica de un sistema o serie de procedimientos mostrando cada uno de ellos de forma secuencial. La desventaja potencial puede ser una inversión considerable de tiempo en su preparación inicial. Además, puede que no sea tan fácil de detectar una deficiencia de control interno en un diagrama de flujo como en un cuestionario, donde un no rotundo salta a la vista del lector.

3.9 Diseño de un sistema de control interno

El diseño de un sistema de control interno consiste en adaptar los diversos componentes del control interno definidos anteriormente a la medida de una institución, para garantizar el logro de los objetivos. Se debe considerar la existencia o inexistencia de controles internos, o que estos sean muy deficientes o bien que la estructura de control sea antigua y que no responda a las necesidades y riesgos actuales de la entidad.

La importancia del adecuado diseño e implantación de un sistema de control interno en cualquier institución radica en la eficiencia y eficacia de sus operaciones, que se logren los objetivos trazados por la administración, y que los mismos sean reflejados en la situación económica y presentación de la información financiera.

Para el desarrollo de un diseño se debe de considerar el flujo de información de la entidad, a continuación se deben contemplar aspectos relevantes como los siguientes:

- Identificar el personal y departamentos involucrados
- Conocer y evaluar las operaciones que se realizan.
- Analizar la adecuada segregación de funciones.
- Identificar las oportunidades de mejora de las diversas actividades.
- Establecer la política, norma o procedimiento aplicable a la deficiencia de control tratada como una oportunidad a desarrollar.

3.9.1 Objetivos

Entre los objetivos que pueden alcanzarse en la realización del diseño e implantación de un sistema de control interno, pueden ser:

- Demostrar la importancia y ventajas que ofrece un diseño de control interno hecho a la medida para una institución.
- Ofrecer al cliente una asesoría sobre las deficiencias de control tratadas como oportunidades de mejora.
- Garantizar al cliente una mejor ejecución de sus operaciones y que las mismas respondan a sus necesidades.
- Actualizar y mejorar los procesos.
- Crear formas que documenten debidamente el sistema de control interno.
- Organizar procesos en forma lógica, y que los mismos cuenten con la adecuada autorización y supervisión.

CAPÍTULO IV

CONTROL INTERNO EN EL CICLO DE TRANSACCIONES DE INGRESOS

Las transacciones podrán agruparse dentro de una empresa mediante unidades operativas, tales como divisiones y departamentos, funciones como la facturación a los clientes, órdenes de compra, obtención de préstamos, desembolso de la nómina, administración de los inventarios, etc. Es así como un ciclo permite la agrupación de actividades de la misma naturaleza y estos son ampliamente utilizados por la administración al diseñar sistemas de control interno y por los auditores para tener el entendimiento y evaluación del control interno.

En el presente capítulo se mencionan una serie de aspectos y conceptos del control interno establecido mediante ciclos de transacciones, la definición de los principales ciclos y sus actividades principales, sus objetivos de control y los riesgos asociados al no lograr tales objetivos, finalmente se desarrolla ampliamente el ciclo de ingresos.

4.1 Control interno por ciclos

“El control interno por ciclos dirige las políticas y procedimientos a un esquema donde las transacciones pueden clasificarse dentro de la empresa en unidades operativas, esta modalidad requiere la identificación de las áreas principales de las actividades, las principales transacciones dentro de la actividad y los pasos o funciones asociados a cada clase de transacciones, este esquema provee una estructura que permite rastrear las transacciones desde el inicio hasta su final, la cual se ve reflejada como un hecho económico y su efecto en los estados financieros de la entidad”. (14:232)

4.2 Ciclo de transacciones

“El concepto del ciclo enfatiza al auditor que la actividad de negocios es un flujo continuo de hechos y transacciones. Los ciclos se definen para agrupar el flujo de hechos económicos, similares y que se enlazan entre sí.” (28:1) Toda transacción es considerada como un hecho económico que tiene influencia en la información financiera y que tiene un efecto directo sobre ella. Así mismo el concepto de ciclo proporciona una estructura efectiva para estudiar y evaluar debidamente los controles internos existentes en una empresa, debido a que integran de una forma lógica los hechos económicos, ocurridos a través de las transacciones de la empresa.

Un hecho económico puede originar varias situaciones. Así, se tiene que un embarque de mercancías puede producir varias transacciones separadas como: facturación, cuentas por cobrar, inventarios y costo de ventas.

“La agrupación de transacciones en ciclos permite establecer una relación entre las partes que intervienen en el proceso, cuya secuencia de acción es la siguiente:

a) Identificación de funciones

Cada ciclo de transacciones está compuesto por dos o más funciones; a su vez, cada función esta conformada por una actividad central con una actividad antecedente y otra consecuente. Por lo tanto, se deben identificar las actividades que integran una función; y las funciones que dan lugar al ciclo.

b) Identificación de objetivos específicos de control interno

Son los objetivos específicos de control interno aplicables a una función.

c) Documentación de los procedimientos de proceso de cada función

Consiste en documentar el análisis que se realice de los procedimientos implícitos en cada función.

d) Identificación de técnicas de control

Estas técnicas son el conjunto de actividades que se realizan para prevenir, detectar y corregir errores o irregularidades que pueden ocurrir al procesar y registrar transacciones.

e) Riesgos de incumplimiento

Identificación de los riesgos que asume la entidad al no dar cumplimiento a las técnicas de control aplicables o relacionados con los objetivos específicos de control interno.”(29:84)

4.2.1 Objetivos de control interno por transacciones

“El sistema de control interno por transacciones debe ser diseñado con base en los objetivos generales de control interno que a continuación se enuncian:

a) Objetivos de autorización de transacciones

Todas las operaciones deben de realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración.

- Las autorizaciones se deben de otorgar de acuerdo con criterios establecidos por el nivel administrativo apropiado.
- Las transacciones deben ser válidas para conocerse y someterse a su aceptación con oportunidad.
- Solo aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración deben reconocerse como tales y procesarse oportunamente.
- Los resultados del procesamiento de las transacciones deben informarse en tiempo y forma y estar respaldados por archivos adecuados.

b) Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones

Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con Normas Internacionales Información Financiera, así como mantener un archivo apropiado relativo a la custodia:

- Las transacciones deben clasificarse en forma tal que permitan la preparación de estados financieros de acuerdo a NIIFs y el criterio de la administración.
- Las transacciones deben quedar registradas en el mismo periodo contable, cuidando específicamente que lo sean aquellas que afecta a más de un ciclo. Cuando existan enlaces entre diferentes ciclos, éstos deben identificarse plenamente para verificar que se han realizado cortes de operación adecuados.

c) Objetivos de verificación y evaluación de transacciones

Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse, a intervalos razonables, con los activos físicos existentes para tomar medidas apropiadas y oportunas respecto a las diferencias que se detecten. Así mismo, deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros. El contenido de los informes, de las bases de datos y archivos debe verificarse y evaluarse periódicamente.

d) Objetivos de salvaguarda física

El acceso a los activos sólo debe permitirse de acuerdo con políticas preescritas por la administración, por lo cual se debe observar de manera específica el pleno apego y respeto a las debidas autorizaciones.” (29:16,17)

4.2.2 Clasificación de los ciclos de transacciones

Un ciclo de transacciones consiste en eventos económicos similares que se convierten en transacciones a ser procesadas en los sistemas contables, considerando estas transacciones, como hechos económicos a los que se les reconoce que tienen un efecto sobre los estados financieros de una entidad y que se presenta en una forma en que puede codificarse y aceptarse para procesamiento en los sistemas de contabilidad. Todo ciclo ejecuta más de una función interrelacionada entre sí. La clasificación de los ciclos de transacciones dependerá sustancialmente del giro o actividad de negocio, la más adecuada sea la siguiente:

- Ciclo de tesorería.
- Ciclo de ingresos.
- Ciclo de egresos.
- Ciclo de Conversión
- Ciclo de información financiera.

4.2.2.1 Ciclo de tesorería

“Este ciclo comprende aquellas funciones relativas a fondos de capital; por lo tanto, se inicia considerando las necesidades de efectivo, distribución y aplicación del disponible, culminándose con su retorno a las funciones que lo originaron, como inversionistas, acreedores, etc.”(27:109)

Dentro de las principales actividades de este ciclo se pueden mencionar:

- Administración del efectivo e inversiones, de las deudas u obligaciones, de las acciones y demás valores mobiliarios.
- Mantenimiento de las relaciones con instituciones financieras y afines, con agentes de valores y accionistas.
- Custodia del efectivo y demás valores, incluyendo conciliaciones bancarias.
- Acumulación y pago de intereses y dividendos

Las funciones del ciclo de tesorería pueden dar inicio a registros contables representativos de hechos económicos por: adquisición de obligaciones y sus operaciones de pago; emisión y retiro de acciones; amortizaciones; cambios de valores; operaciones de compra y venta de divisas.

Ciclo de Tesorería		
Los siguientes son objetivos del control interno del ciclo de tesorería y los riesgos de no lograr tales objetivos.		
Objetivo	Descripción del objetivo	Riesgo al no lograr el objetivo
Autorización	<p>Conforme a los criterios de la administración, debe de autorizarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La obtención de fondos de efectivo. • La oportunidad y condiciones de deuda. • Los montos y oportunidad para inversión de fondos. • Los ajustes y distribución a cuentas de inversionistas, acreedores. 	La empresa puede correr el riesgo de llegar a una estructura de capital que no es adecuada, producida por diferentes aspectos como deficiencia de capitalización o hacer inversiones en contravención a reglamentos o políticas establecidas.
Proceso de transacciones	Aprobación de solicitudes o requerimientos para retorno de capital y compra o venta de inversiones, informar exacta y oportunamente hechos económicos.	Se puede llegar a registrar en periodos diferentes, gastos de intereses, ingresos por dividendos y ganancias o pérdidas o contabilizarse intereses que no se han devengado, saldos incorrectos en las inversiones, de las obligaciones a pagar, patrimonio.
Clasificación	Deben efectuarse asientos apropiados de: las sumas adecuadas de fondos de capital, devolución de fondos, de operaciones de compra y venta de inversiones y de los rendimientos. Además, adecuado resumen y clasificación de las actividades económicas, conforme al plan establecido por la dirección.	Que los estados financieros e informes requeridos pueden no ser elaborados oportunamente o presentarse de forma incorrecta, como también no estar preparados conforme a NIIFs u otros principios o normas aplicables, y con base a ellos se tomen decisiones equivocadas.
Verificación y evaluación	Deben evaluarse y verificarse periódicamente los datos de impuestos, los saldos de las diversas cuentas de efectivo, inversionistas, deudas de capital y actividades de transacciones relacionadas.	Los saldos registrados aunque muestren valores históricos, pueden no estar reflejando las valuaciones acorde a reglamentos o sansa prácticas contables, a una fecha determinada.
Protección física	El acceso al efectivo, documentos y registros de accionistas, deudas e inversiones y procedimientos para el proceso, deben efectuarse conforme a los planes de seguridad y control, establecidos por la administración.	Que el efectivo y demás valores pueden perderse, sustraerse, destruirse o distraerse temporalmente.

4.2.2.2 Ciclo de egresos

“Ciclo de especial importancia, que encierra operaciones de compra y nómina. Por su naturaleza, este ciclo abarca un amplio campo de relación en el contexto de una estructura contable. Para una mejor comprensión de sus funciones, se hace una separación de las actividades de compra y nómina.”(27:115)

a) Egresos compra

Las funciones de compra usualmente abarcan operaciones concernientes adquisición y pago de bienes y servicios que serán utilizados en la empresa, dentro de las principales actividades de este ciclo incluyen:

- Compras
- Procesamiento de las cuentas por pagar
- Procesamiento de los desembolsos
- Mantenimiento del archivo maestro de proveedores

b) Egresos nómina

Las funciones de nómina del ciclo implican llevar el control de las operaciones relacionadas al personal, involucran los eventos y transacciones que corresponden a las remuneraciones a ejecutivos y empleados. Este tipo de transacciones incluyen actividades como:

- Contratación y selección de personal.
- Desembolsos de la nómina.
- Registro del tiempo y administración de la nómina.
- Terminación de contratos del personal.

“Un aspecto de trascendental importancia en este ciclo es la debida coordinación de transformación que se mantiene con el ciclo de conversión con el objeto de que las adquisiciones que se hagan para la producción, sean las adecuadas en volumen, calidad, especificaciones, condiciones, etc.; además, para que se mantengan los niveles de inventario necesarios. Este ciclo tiene una extensa relación con los demás ciclos, lo que hace que sus particularidades se identifiquen de manera especial con ellos. Como las funciones de compra y nómina son singularmente distintas, determinan que se presenten separadamente.”(27:116)

Ciclo de Egresos		
Los siguientes son objetivos del control interno del ciclo de egresos, y los riesgos de no lograr tales objetivos.		
Objetivo	Descripción del objetivo	Riesgo al no lograr el objetivo
Autorización	<p>Debe considerarse, conforme a criterios de la dirección de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores, y todo lo relacionada a la adquisición de mercadería y el debido proceso de compra. • Tipos de retribución y deducciones de nómina, ajustes, cuentas de empleados, y el proceso de contratación. 	<p>Se pueden efectuar compras no autorizadas y de manera premeditada, de mala calidad, sin requerimientos legales.</p> <p>Emplear personas que no satisfagan las necesidades y criterios de la empresa, así como el pago de sumas no autorizadas a los empleados.</p>
Proceso de transacciones	Solamente deben de aprobarse las solicitudes a proveedores por mercancías y requerimientos para la utilización de mano de obra, que se ajusten a criterios y políticas de la administración.	<p>Se corre el riesgo de desembolsar efectivo de forma indebida, registros inexactos o incompletos.</p> <p>Mano de obra que no se ajusta a los planes, o bien ser utilizadas a actividades que no competen a la empresa, incurriendo costos excesivos.</p>
Clasificación	Por las sumas adeudadas a proveedores y a empleados y desembolsos de nómina deben prepararse los asientos contables correspondientes.	Que los estados financieros e informes requeridos pueden no ser elaborados oportunamente o presentarse de forma incorrecta, como también no estar preparados conforme a NIIFs u otros principios o normas aplicables, y con base a ellos se tomen decisiones equivocadas.
Verificación y evaluación	Deben verificarse adecuada y oportunamente los saldos de las cuentas por pagar y los registrados en las cuentas relativas a nóminas y sus transacciones relacionadas.	Las decisiones pueden tomarse sobre información errónea.
Protección física	El acceso a los registros contables de compras y nómina, recepción del desembolso, a los documentos, instalaciones y procedimientos del proceso debe permitirse solamente conforme políticas de la administración.	El acceso a los registros de compras, recepción, desembolsos y demás documentos del registro del personal, nómina y desembolsos, lugares y procesos sea utilizada de forma incorrecta.

4.2.2.3 Ciclo de conversión

“Este ciclo no es aplicable a todas las organizaciones empresariales con la misma extensión. Es básico o propio de las empresas industriales y todas aquellas donde se tenga que desarrollar funciones de proceso para llegar a un bien final. Las funciones del ciclo de conversión o también llamado de transformación encierran el manejo combinado de recursos. Son asignables a este ciclo funciones relacionadas con los inventarios, la propiedad planta y equipo, recursos naturales, seguros pagados por anticipado, y otros bienes que no sean clasificables como monetarios.” (27:123)

En una empresa industrial la actividad más importante del ciclo de transformación es la elaboración de artículos haciendo uso de los recursos adquiridos con ese propósito, como materias primas, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación; por lo tanto, este ciclo abarca las funciones de proceso de todos los recursos pertenecientes a los inventarios hasta que se obtengan productos finales y se realice su almacenamiento en las instalaciones de la empresa.

Muchos de los recursos adquiridos por una entidad entran en una combinación de recursos en las cuales se mantienen, convierten, procesan, ensamblan o se usan de otro modo. Las funciones del ciclo de conversión manejan dichas combinaciones tales como inventarios y propiedad depreciable. Mediante el proceso de manufactura, que utiliza la planta y equipo de la compañía, los inventarios son convertidos en productos terminados que luego serán vendidos a los clientes.

“En el ciclo de conversión incluye y enfatiza la administración del inventario como elemento fundamental del proceso productivo y de transformación de toda empresa, son numerosas las posibilidades de presentación incorrecta de los inventarios y por consecuencia la contabilidad, por la importancia y significado que estos tienen económica y financieramente para la empresa. Los casos más frecuentes de presentación inadecuada son ocasionados por:

- Determinación incorrecta de las existencias de inventario
- Errores en las labores o actividades de rutina
- Cortes indebidos de compras o ventas
- Métodos impropios de valuación”(27:129)

Ciclo de Conversión		
Los siguientes son objetivos del control interno del ciclo de conversión y los riesgos de no lograr tales objetivos.		
Objetivo	Descripción del objetivo	Riesgo al no lograr el objetivo
Autorización	Debe de autorizarse, de conformidad con los criterios de la administración, el plan de producción en cuanto sus necesidades a satisfacer, cantidades, épocas oportunas de producción y niveles de inventario, métodos y periodos de depreciación, etc.	Producirse artículos no autorizados o cantidades por encima de los niveles determinados. Esto puede provocar inventarios obsoletos, mala calidad, exceso en los inventarios que ocasionaría iliquidez.
Proceso de transacciones	Las solicitudes para la utilización de recursos o disposición o venta de activos deben ser aprobadas conforme a las políticas de la administración. Efectuar con exactitud y de manera oportuna los valores de los elementos del costo.	Presentación incorrecta de los inventarios y costo de los productos vendidos.
Clasificación	Los asientos contables deben resumir y clasificar las actividades de transacciones económicas, de conformidad con planes de la administración de la empresa.	Que los estados financieros e informes requeridos pueden no ser elaborados oportunamente o presentarse de forma incorrecta, como también no estar preparados conforme a NIIFs u otros principios o normas aplicables, y con base a ellos se tomen decisiones equivocadas.
Verificación y evaluación	Deben verificarse y evaluarse los saldos de inventarios, propiedades, gastos diferidos y demás actividades relacionadas. Debe de revisarse la distribución de costos.	Que los informes que se presenten, puede adolecer de deficiencias o presentar situaciones que no correspondan a la realidad.
Protección física	El paso o acceso a los registros y documentos de producción, contabilidad, inventarios, documentos y formas, debe hacerse de acuerdo a políticas de la administración.	Puede sustraerse, perderse, destruirse o distraerse los activos, o ser utilizados temporalmente de manera impropia. Uso indebido de documentos y programas o archivos de computación pueden ser modificados o alterados.

Las principales actividades que incluye la administración del inventario, son:

- Recepción y almacenamiento de materia prima.
- Requisición de materiales.
- Producción y costo del inventario.
- Manejo de los productos terminados
- Embarque de los productos terminados.

Las transacciones de activo fijo básicamente corresponden a la identificación y agrupación de las operaciones que implican la administración de la propiedad planta y equipo de las empresas, a continuación se presentan las principales actividades realizadas en la administración de los activos fijos en el ciclo de conversión:

- Adquisición de activos fijos
- Depreciación de activos fijos.
- Bajas de activos fijos.
- Administración del activo fijo.

4.2.2.4 Ciclo de información financiera

“Se diferencia fundamentalmente este ciclo de los demás, en que no procesa transacciones, sino que recoge información contable y operativa y la analiza, resume, concilia y ajusta toda la información generada, para ser registrada mediante principios contables y ser presentada en forma de estados financieros a la gerencia de forma correcta y oportuna para la toma de decisiones.”(27:143)

Este ciclo generalmente implica los siguientes procesos:

- Definición del proceso de cierre financiero e informes.
- Procesamiento de la información.
- Captura y procesamiento de la información no rutinaria.
- Realización del cierre contable.
- Preparación y revisión de las revelaciones de los estados financieros.
- Revisión y aprobación de los estados financieros.

La finalidad del ciclo de información financiera es informar a la administración de la empresa en sus organismos esenciales como lo son la asamblea de accionistas, consejos, comités, funcionarios y a terceros interesados en esta información como lo son acreedores, entidades gubernamentales, sobre la situación de la empresa y el resultado provenientes del proceso de transacciones.

4.2.3 Enlaces de los ciclos

Aunque cada ciclo tiene sus propias funciones, se relacionan entre sí, a esto se le denomina enlaces y se manifiestan de la siguiente manera:

- El ciclo de tesorería provee efectivo al ciclo de egresos para la compra de bienes y servicios, y al ciclo de nómina para el pago de la misma.
- El ciclo de egresos compra bienes y servicios para que sean transformadas, o bien propiedad planta y equipo.
- El ciclo de conversión que incluye la administración de los inventarios y activo fijo, mediante estos transforma y produce.
- El ciclo de ingresos vende los productos y servicios, y entrega el efectivo que recibe de los mismos al ciclo de tesorería para que sean invertidos o cubra los requerimientos de efectivo internas de la empresa.
- El ciclo de información financiera recibe la información contable de las transacciones que se realizan en cada ciclo para ser consolidada y presentada en los estados financieros.

4.2.4 Ventajas del control interno por ciclos de transacciones

Dentro de las ventajas que proporciona un sistema de control interno por ciclos de transacciones se pueden mencionar:

- Clasifica e identifica las operaciones de naturaleza similar y las funciones a realizar en las mismas.
- Permite un rastreo de las transacciones desde el inicio al final, identificando oportunamente errores o irregularidades en la ejecución de las mismas.
- Identifica las transacciones que se convierten en hechos económicos y su efecto en la situación financiera de la empresa.
- Integra de forma lógica los hechos económicos que se plasman en los estados financieros.

- Adecuada segregación de funciones, delegando responsabilidades y autoridad de una transacción a diferentes personas.
- Para la evolución del control interno realizado por un auditor permite un entendimiento rápido y sencillo de las operaciones de la organización, y
- Se pueden identificar fácilmente los controles claves para evaluarlos en cuanto a su diseño y eficacia operativa.

4.3 Ciclo de ingresos

“El ciclo de ingresos comprende aquellas funciones que implican el intercambio de productos y/o servicios con los clientes por el efectivo.” (27:135)

El control interno del ciclo de ingresos implica el conocimiento de los elementos y factores internos como externos de este flujo constante de transacciones y hechos económicos, necesarios para que la entidad pueda brindar bienes y servicios los cuales son transformados en efectivo y reducir al máximo el riesgo de los mismos, mitigados mediante mecanismos promovidos por la administración de la entidad, reconociendo las necesidades y objetivos de negocio de la misma.

4.4 Naturaleza

El ciclo de ingresos agrupa el intercambio de bienes y servicios con los clientes y la cobranza en efectivo de los mismos, siendo las principales transacciones las ventas al contado, cobros de cuentas por cobrar y las ventas al crédito, así como ajustes a las ventas, el control interno aplicado a este ciclo disminuye todos aquellos riesgos que llevan implícitas el realizar estas actividades, previniendo, detectando y corrigiendo de manera oportuna toda desviación que pudiera darse.

En el ambiente de control es importante comprender la necesidad de asignación de autoridad y responsabilidad de la administración en las transacciones que se efectúen en el ciclo de ingresos antes de iniciar su diseño e implantación, el conocimiento de la entidad permite al auditor conocer la cultura organizacional de la misma, así como las funciones y puestos observando la actuación de los empleados en la realización de sus actividades. Es importante resaltar que el clima organizacional refleja los valores, actitudes y las creencias de los miembros que se ven transformados en elementos de motivación, comunicación y el trabajo en equipo dentro de la organización, la cual se ve proyectada hacia el exterior.

4.5 Importancia del ciclo de ingresos

Las actividades del ciclo de ingresos son convertidas a efectivo, se vuelven vulnerables a irregularidades debido a que pueden ser sujeto de malversación, y por consiguiente requiere de políticas y practicas especificas para el personal que maneja el efectivo como puede ser el adquirir pólizas de fianzas para evitar el robo de efectivo, desfalcos o abusos del mismo, es aquí donde el nivel de liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo promueven un ambiente de trabajo adecuado, la satisfacción en la realización del mismo de los empleados, y un adecuado sistema de control interno.

El sistema contable requiere el conocimiento de los métodos de procesamiento de datos, ya sean manuales o computarizados, y de los libros contables utilizados para registrar las transacciones del ciclo de ingresos, el auditor deberá conocer la capacidad del personal de contabilidad que trabaja en el registro de las transacciones de este ciclo, las ventas, entradas de efectivo, y los ajustes de ventas, un adecuado sistema contable puede diseñarse a través de manuales de normas y procedimientos, como el manual contable, especificando el perfil deseado y la capacitación constante del personal de contabilidad.

4.6 Objetivos del ciclo de ingresos

4.6.1 Objetivos de autorización

- El crédito otorgado a los clientes se autoriza de acuerdo a las políticas establecidas por la administración.
- El precio y condiciones de los servicios a los clientes se fijan de acuerdo con las políticas de la administración.
- Las distribuciones de cuentas y los ajustes a venta, ingresos, costo de la venta o el servicio, gastos de venta y cuentas de clientes se autorizan de acuerdo a las políticas adoptadas por la administración.

4.6.2 Objetivos de clasificación y procesamiento de transacciones

- Debe requerirse la solicitud o pedido aprobado antes de proporcionar los servicios.
- Cada pedido autorizado debe prestarse correcta y oportunamente.
- Todos y únicamente los servicios prestados deben producir facturación.

- Las facturas deben prepararse correcta y oportunamente.
- Debe controlarse el efectivo cobrado desde su recepción hasta su depósito.
- Las facturas deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- Los costos de los servicios vendidos, así como los gastos relativos a las ventas deben clasificarse correcta y oportunamente.
- La información sobre efectivo recibido debe clasificarse correcta y oportunamente.
- Los ajustes a los ingresos, costo de ventas, gasto de ventas y cuentas de clientes, deben clasificarse correcta y oportunamente.
- Las facturas, cobros y los ajustes relativos deben aplicarse con exactitud a las cuentas apropiadas de cada cliente.
- En cada período contable deben prepararse asientos contables para facturaciones, costos de mercancías y servicios vendidos, gastos relativos a las ventas, efectivo recibido y ajustes relativos.
- Los asientos contables del ciclo de ingresos deben resumir y clasificar las transacciones de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la gerencia.
- La información para determinar bases de impuestos derivados de las actividades de ingresos debe producirse correcta y oportunamente.

4.6.3 Objetivos de documentación y evaluación

- Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos de cuentas por cobrar, otras cuentas del ciclo de ingresos y las transacciones relativas, debidamente documentadas.

4.6.4 Objetivos de salvaguarda física

- El acceso al efectivo recibido debe permitirse únicamente de acuerdo con controles adecuados por la gerencia.
- El acceso a los registros de facturación, cobranza y clientes, así como los formularios importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la gerencia.

4.7 Transacciones del ciclo de ingresos

Las transacciones habituales del ciclo de ingresos de una agencia de viajes se agrupan principalmente en la prestación de los servicios, y las entradas de efectivo, a continuación se presentan, cada una de ellas incluyendo las funciones típicas, y los objetivos que les aplican.

4.7.1 Control interno sobre las transacciones de prestación de servicios

Son las actividades realizadas por la entidad para la prestación de servicios, los cuales son convertidos en efectivo. En este ciclo se transfiere el dominio y riesgo de los servicios prestados por los recursos recibidos en efectivo.

Dentro de las actividades de una agencia de viajes, este ciclo incluye tomar pedidos de los clientes, emisión de los boletos, mantener y cobrar las cuentas y recibir el efectivo de los clientes, así como determinar el respectivo costo del servicio prestado. La prestación de servicios se realiza al contado como al crédito, las siguientes descripciones comprenden el ciclo de ingresos en su forma de crédito:

4.7.1.1 Función de ejecución

Las transacciones de prestación de servicios deben estar correctamente ejecutadas, y las mismas deben ser autorizadas por el personal que tenga las funciones y atribuciones de realizarla, así mismo debe ser ejecutada de conformidad con los términos autorizados, por lo tanto se puede establecer objetivos de control para cada función como se detalla a continuación:

- Aceptar y procesar la orden del cliente
Las órdenes de los clientes deben ser procesadas de acuerdo al criterio de autorización establecido por la gerencia.
- Aprobación del crédito
El crédito debe ser otorgado con base a las políticas y normas de la entidad establecidas por la gerencia.
- Emitir y prestar el servicio
Los boletos aéreos o venta de paquetes turísticos deben de realizarse de conformidad con la solicitud hecha por el cliente bajo los términos de autorización por la administración.
- Facturación al cliente
Todos los servicios prestados son facturados a precios y términos autorizados.

4.7.1.2 Función de registro

Las transacciones por prestación de servicios deben estar correctamente registradas, derivado de este objetivo la función o procedimiento para el registro debe realizarse adecuadamente, de ahí la importancia de reconocer objetivos específicos de control contable y la asignación de responsabilidad para cada función como se describe a continuación:

- Contabilizar las transacciones de los servicios prestados
Todas las ventas por prestación de servicio deben estar correctamente contabilizadas en cuanto a su importe, clasificación y periodo contable.
- Administración del archivo maestro de clientes.
Las ventas realizadas deben de contabilizarse de inmediato de una forma correcta y oportuna en la cuenta de cada cliente, así como la actualización adecuada del saldo del mismo en el archivo maestro por las personas indicadas.

4.7.1.3 Función de custodia

Las transacciones por prestación de servicios deben estar correctamente custodiadas, la función de custodia de la cuenta por cobrar debe realizarse adecuadamente, como se describe a continuación:

- Proteger los archivos maestros de clientes.
El acceso a las cuentas corrientes de los clientes se restringe al personal autorizado de contabilidad.
- Actualizar y administrar correctamente los saldos de clientes.
Los saldos registrados para los clientes se verificaran de forma independiente los cuales serán cotejados periódicamente por el contralor externo.

4.7.1.4 Documentos comunes

Los documentos comunes de estas operaciones comprenden por lo general los siguientes:

- Orden del cliente
Esta por lo general comprende la solicitud del cliente realizada directamente al representante de ventas.

- **Cotización o Bitácora**
Representa la descripción de la solicitud del cliente, así como la información en relación a la orden, esta tiene como objetivo validar y procesar la orden del cliente por parte del representante de ventas.
- **Boleto o Documento de prestación del servicio**
Constituye el documento mediante el cual el cliente puede hacer uso del servicio solicitado, este como tal constituye la aceptación del cliente de la prestación de servicios que utilizará en un corto plazo, representa la realización de los servicios y en muchas situaciones tiene el carácter de factura.
- **Factura Cambiaria**
Documento que detalla el servicio prestado al cliente y por el cual se le cobró un porcentaje por servicio en relación a su solicitud, así mismo representa el ingreso neto recibido por la agencia y tiene carácter fiscal así como el carácter legal para cobrar a los clientes.
- **Reporte de Ventas**
Contiene el informe donde se detalla el servicio prestado, es utilizado para determinar la totalidad de servicio prestado, así como el ingreso neto ya sea por servicio o comisión generados en cada operación.

4.7.1.5 Registros contables

- La contabilidad debe reflejar la adecuada clasificación y registro de las formas con las cuales se soportaron la prestación del servicio.
- Administración del archivo maestro de la cartera de clientes, así como la correcta integración de los saldos presentados en un informe mensual.

4.7.1.6 Archivos

- **Archivo de clientes autorizados:**
Comprende un detalle de aquellos clientes a los cuales se les puede aceptar pedidos para la prestación de servicios.
- **Archivo de crédito de los clientes**
Comprende el detalle del saldo y la integración de cada cliente, para requerir en su oportunidad el respectivo crédito.

- **Archivo de la tarifa de Servicio**
Comprende los porcentajes autorizados por la administración para cobrar por los diferentes servicios que ofrece la agencia.
- **Archivo de los boletos emitidos**
En este archivo se incluyen los boletos o emitidos a los clientes sobre su orden de pedido, comprende la documentación de soporte de cada una de las cuentas.
- **Archivo de los reportes de ventas:**
Contiene la descripción de los diferentes servicios prestados, detallando el beneficiario del servicio, la descripción del mismo, y los costos y gastos, así como la comisión o ingreso por servicio ganado, clasificado por cada representante de ventas.
- **Archivo de Facturas**
Contiene la copia de la factura que se emite a nombre del cliente.

4.7.2 Control interno sobre las entradas de efectivo

En las siguientes definiciones se desarrollarán las transacciones en efectivo provenientes de los servicios prestados, estas comprenden la remuneración por los servicios prestados al contado y los cobros a los clientes por los servicios prestados al crédito.

Estas transacciones se desarrollan con la consideración de las funciones típicas de las entradas de efectivo y de ajuste a ventas dentro del ciclo de ingreso que se desarrollan a continuación:

4.7.2.1 Función de ejecución

Las transacciones de entradas de efectivo deben estar debidamente ejecutadas, por lo tanto las funciones y objetivos específicos de control son los siguientes:

- **Recibir el dinero por cobros**
El dinero recibido debe ser manejado por el personal autorizado y emitir los recibos de forma correcta y oportuna.
- **Recibir el dinero por los servicios prestados al contado**
Las entradas de efectivo deben ser manejadas por el personal autorizado y ser registrados de forma correcta y oportuna.

- Sumar el total de entradas de efectivo
Necesariamente deben ser totalizadas las entradas de efectivo, se verifican y se resumen por el personal indicado para tal actividad.
- Depositar el efectivo en el banco
El dinero recibido debe ser depositado de forma íntegra, correcta y oportuna en una cuenta bancaria.
- Otorgar descuentos por pronto pago
- Aceptar devoluciones sobre ventas y conceder rebajas sobre éstas.

4.7.2.2 Función de registro

Todas las funciones de registro de la recepción de efectivo deben ser correctamente registradas, permitiendo la presentación de la información referente a los ingresos de forma certera y oportuna, situaciones que se presentan a continuación:

- Contabilizar las entradas de efectivo
Todo el efectivo realmente recibido debe ser contabilizado, asegurándose que sea registrado de forma adecuada verificando su importe en el periodo correcto y la cuenta bancaria que le corresponde.
- Actualizar las cuentas de los clientes
Los cobros realizados a los clientes a través de la cuenta por cobrar que se tiene por los servicios prestados deben registrarse en la cuenta corriente de una manera correcta y oportuna.

4.7.2.3 Función de custodia

El mantenimiento de una apropiada custodia del efectivo recibido, pretende reducir las oportunidades de permitir que un individuo esté en la posición de perpetrar y ocultar errores o fraudes en el curso normal de la recepción del efectivo y dentro de las cuales ejerza alguna función.

Las funciones y objetivos específicos de control, aplicables a la custodia de las entradas de efectivo son las que se detallan a continuación:

- Proteger el efectivo

El efectivo recibido por servicios prestados al contado o bien por cobros a clientes debe ser resguardado en áreas seguras y restringiendo su acceso únicamente al personal autorizado por la alta administración.

- Llevar un adecuado control de los saldos de efectivo

El control adecuado de los saldos de efectivo implica realizar conciliaciones de forma independiente del efectivo registrado y los saldos bancarios con el efectivo disponible en las cuentas bancarias, de una forma permanente.

4.7.2.4 Documentos comunes

La documentación utilizada en la recepción de efectivo por lo general de uso común, se presenta a continuación:

- Recibo:

Este documento representa el comprobante indicando las facturas que se están cancelando, y que el importe de las mismas es recibido por la entidad, mediante este documento la empresa acepta los fondos.

- Cheque:

Representa la orden girada al banco de cancelar la suma determinada al beneficiario del documento y a la vista.

- Facturas:

Estos documentos representan la transferencia del riesgo y dominio formal del servicio prestado por la entidad al cliente, donde la original se queda en posesión del beneficiario del servicio y la copia es aplicada a los registros de la empresa.

- Reporte de ingresos:

Éste contiene el resumen del total de efectivo, donde detalla la fecha, no de recibo, factura que aplica, importe recibido, origen del importe, y los tipos de cambio utilizados en la conversión cuando se reciben divisas en pago por los servicios prestados.

- Boleta de deposito:

Representa el efectivo depositado en el banco del cual se puede disponer en cualquier momento, y que ha sido custodiado por esta entidad financiera de manera especializada e independiente a la empresa.

- Estado de cuenta bancario:

Este documento presenta el resumen de operaciones realizadas con el banco, presentando los movimientos bancarios que fueron efectuados por el depositante, es recibido por la empresa de forma mensual.

4.7.2.5 Registros contables

Los registros contables incluyen los libros de contabilidad y la actualización de cada uno de ellos, así como las cuentas relacionadas de diario, mayor, balance de saldos por cobrar, documentos por cobrar, rebajas, devoluciones y las integraciones correspondientes.

4.7.2.6 Archivos

Los archivos manejados en la recepción del efectivo por lo general comprenden:

- Archivo de recibos:
Consiste en la clasificación de las diferentes copias de los recibos emitidos, que por lo general llevan adjuntas las boletas de depósito bancarias para controlar el ingreso y resguardo del efectivo por la entidad bancaria.
- Reporte de ingresos:
Este archivo corresponde a los reportes de ingreso emitidos por la entidad en los diferentes meses contra los cuales fueron conciliados los movimientos de efectivo.
- Archivo de los estados de cuenta:
Corresponde al archivo de los diversos estados de cuenta enviados por las entidades bancarias respecto al movimiento de los fondos depositados en estas instituciones.

4.7.2.7 Entorno de control interno sobre el efectivo

La responsabilidad para ejecutar las transacciones de entrada de efectivo y custodia de los fondos generalmente se delega a secciones o personas como tesorería y caja, y una oportuna supervisión independiente de la recepción y depósito de las entradas de efectivo permite promover un adecuado control, así como la existencia de presupuestos de efectivo por parte de la administración.

Algunas entidades optan por afianzar a sus empleados que manejan el efectivo, este afianzamiento implica la compra de seguros contra robo del efectivo por hurto o desfalco por parte de los empleados, la entidad aseguradora realiza una investigación de la persona antes de otorgar esta fianza, esta práctica contribuye al control interno mediante: 1) Impedir que se contraten o se deleguen responsabilidades a personas deshonestas. 2) Desincentiva a cometer fraude de empleados, ya que estos tienen el conocimiento que la compañía de seguros puede proceder contra ellos de forma penal.

4.8 Principios de control internos aplicables al ciclo de ingresos

Los principios se deben entender como el marco sobre el cual se desarrollan las funciones típicas de los ciclos de transacciones, de estos emanan las directrices que regulan y establecen las acciones en los diversos procesos de las actividades a realizar, en relación al ciclo de ingresos, comprenden principios aplicables a la prestación de los servicios y a la recepción del efectivo.

4.8.1 Ventas o prestación de servicios

- Autorización

El gerente de ventas o el financiero tienen la responsabilidad de la autorización de precios, términos y condiciones de la prestación del servicio, la autorización debe considerar los siguientes puntos:

- Aprobación en el otorgamiento del crédito.
- Establecimiento de precios y términos.
- Facturar al cliente.

- Segregación de funciones

Cada una de las acciones involucradas en la ejecución de las transacciones de la prestación del servicio debe ser asignada a diferentes personas, el personal que participe en estas transacciones no debe registrar o mantener la custodia de las cuentas por cobrar resultantes.

Una adecuada segregación de funciones define que el personal de contabilidad no debe participar en la realización de la transacción de la venta, ni tampoco tener la custodia sobre los activos que resulten de esas transacciones, si el mismo personal factura al cliente, registra la venta y maneja el archivo maestro de la cartera de clientes, tal persona podría registrar por error o bien por fraude el importe de la venta y ocultar tal situación.

- **Registro contable y procedimientos**
Los documentos son fuente para registrar las transacciones de la prestación de servicios en la contabilidad, comprenden la factura, notas de débito y crédito, estos deben tener como característica una secuencia lógica y prenumerada, archivados por el departamento de contabilidad y créditos para consulta posterior y auditoría.
- **Verificación interna independiente:**
La verificación de los registros de venta debe realizarse mediante la intervención del contralor externo, estableciendo el correcto y oportuno registro de las transacciones.

4.8.2 Recepción del efectivo:

- **Autorización:**
La autorización de las entradas de efectivo incluye la apertura de cuentas bancarias y la cancelación de las mismas, así como la designación del personal para el manejo del efectivo.
- **Segregación de funciones:**
La adecuada segregación de funciones al ejecutar las transacciones de entrada de efectivo debe realizarse de forma oportuna y correcta en la función de cada persona responsable de las distintas actividades como por ejemplo: la recepción, el depósito y revisión del efectivo.
Las actividades de actualización de la contabilidad y la persona que registra la cuenta por cobrar de los clientes, así como el personal que participa en la ejecución y custodia del efectivo recibido deben ser ejecutadas por diferentes personas evitando la posibilidad de algún riesgo de error o fraude.
- **Documentación:**
Los procedimientos de control deben de ejercer la seguridad de que la documentación de recepción del efectivo se elabore en el momento en que es percibido, generando reportes como recibo de caja, reporte de ingresos, cierre de caja, depósito bancario.
La documentación que dio origen al registro de las transacciones de entradas de efectivo lo constituyen aquellos documentos que soportan el ingreso los cuales pueden ser resúmenes diarios de caja, así como los movimientos de las cuentas bancarias.

- **Verificación independiente:**

Los ingresos de efectivo deben ser totalizados, realizar las conciliaciones entre los documentos y el efectivo percibido, realizar comparaciones diarias de los totales de ingresos con los movimientos bancarios.

Este principio es aplicado cuando se realiza una adecuada supervisión de las actividades de recepción de efectivo, mediante la revisión de los listados de recibos, los resúmenes de caja y los registros contables.

La verificación independiente de los saldos de efectivo incluye realizar de forma permanente, ya sea semanal, quincenal o mensual, comparar los arqueos de efectivo con los saldos de los bancos.

- **Supervisión física y autorización:**

El efectivo por ser un activo de fácil manejo es susceptible a malversación, por lo mismo la empresa debe ejercer una supervisión constante desde el momento en que se recibe y su custodia, esta supervisión debe realizarse mediante la observación del adecuado manejo de la caja de seguridad o bien de un equipo protector de naturaleza similar, así como restringir el acceso al personal autorizado exclusivamente para su custodia, brindando los medios o elementos de mayor seguridad dentro de los cuales se mencionan los bancos, o a través del transporte de valores.

4.9 Importancia relativa y riesgo del ciclo de ingresos

La prestación de servicios representa la principal fuente de ingresos y se constituye como el elemento que determina la utilidad o margen de las transacciones realizadas, presentado como el rubro mas importante en los estados de resultados, como consecuencia de este hecho económico que fue ejecutado y registrado en las diversas transacciones de la prestación del servicio, pudieran ocurrir errores o irregularidades en las cifras significativas para los estados financieros, y el riesgo de tal hecho esta relacionado estrechamente con la correcta aplicación de controles que mitiguen cualquier riesgo, promoviendo la eficacia operativa de los controles.

La omisión o representación errónea de las entradas de efectivo derivada del ciclo de ingresos puede ocasionar que la información financiera generada por la entidad no sea correcta, esta situación puede provocar la inadecuada toma de decisiones por parte de la empresa, ya que el efectivo como un componente crítico de los estados financieros supera a todas las demás clases

de transacciones tanto en frecuencia como en importancia, estos factores aumentan de forma inherente la probabilidad de errores e irregularidades al ejecutar y registrar las transacciones de entrada de efectivo, además el efectivo es el activo líquido que posee una entidad, debido al valor intrínseco como medida de cambio y por ser altamente movable, por lo que éste resulta ser susceptible a robo o malversación, de ahí la importancia de mitigar los riesgos del mismo mediante la aplicación de controles adecuados.

4.10 Deficiencias y causas que pueden encontrarse en el diseño de un sistema de control interno en el ciclo de ingresos de una agencia de viajes

Toda empresa independientemente de su dimensión y giro de negocio, o el producto que elabore o servicio que preste, requiere de elementos básicos gerenciales que permitan el cumplimiento de sus objetivos por la cual fue creada, con una adecuada planificación, supervisión y un directo control de forma oportuna y efectiva que regule y corrija las deficiencias de los procesos establecidos para el desarrollo de sus actividades.

La ausencia de un adecuado sistema de control interno aumenta el riesgo de errores e irregularidades en las operaciones de toda agencia de viajes, no se logran los objetivos trazados y la información financiera generada no es apta para la toma de decisiones. Para desarrollar las causas o deficiencias, por las cuales en una entidad no se le brinde la importancia necesaria al diseño e implantación de un adecuado control interno, se debe entender tal como se definió en el los párrafos anteriores, que el mismo es un sistema que esta integrado por diferentes elementos que se transforman en una estructura, permitiendo que los diferentes ciclos de transacciones cumplan sus objetivos particulares en su participación productiva, y que ayudan a la administración a asegurar como sea posible la adecuada conducción de su negocio, incluyendo la adhesión a sus políticas, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable.

Las causas de forma general por las cuales no existe o bien exista un inadecuado control interno de las transacciones de ingreso, pueden ser:

- a) Irresponsabilidad de la administración.
- b) Inadecuado ambiente de control.

- c) ausencia de filosofía y estilo de administración.
- d) Ausencia de liderazgo.
- e) Ausencia de misión y visión.
- f) Inadecuada estructura organizacional.
- g) Inadecuada segregación de funciones.
- h) Procedimientos de control inadecuados.
- i) Deficiencias en la ejecución de las funciones del ciclo.
- j) Inadecuado sistema contable

A continuación se definirán brevemente las causas y deficiencias posibles de un inadecuado sistema de control interno en el área de ingresos, como preceptos y consideraciones a tomar en cuenta al momento de desarrollar y diseñar un adecuado sistema de control.

4.10.1 Responsabilidad de la administración

“Establecer y mantener una estructura de control interno apropiado a la entidad resulta ser una responsabilidad importante de la administración. La responsabilidad de la administración incluye: supervisar lo adecuado de la estructura de control y efectuar las modificaciones a medida que se requiera.” (14:141) La administración de una entidad puede ser responsable de un inadecuado sistema de control derivado de aspectos, tales como:

- La ausencia de filosofía y forma de operación de la gerencia, estructura organizativa, métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al desempeño, políticas y prácticas del personal, provocó que las operaciones no se realizaran con efectividad aumentando el riesgo de errores e irregularidades.
- La deficiente aplicación de las políticas contables para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar las operaciones de la entidad, generó que todas las transacciones no fueron identificadas, descritas en forma oportuna y registrada a su adecuado valor, presentando estados financieros poco confiables y seguros para la toma de decisiones.
- La ausencia de procedimientos y ambiente de control, que no generan seguridad razonable para alcanzar los objetivos de la entidad, faltando la debida autorización de transacciones y actividades, una adecuada segregación de funciones, diseño y uso de documentos y las medidas necesarias para el registro y custodia de sus activos.

4.10.2 Inadecuado ambiente de control

El ambiente de control se representa con la actitud global, conciencia y acciones de la administración respecto al sistema de control interno y su importancia en la entidad.

La insatisfacción del ambiente de control incrementa la ocurrencia de un error o irregularidad en las operaciones de la entidad, provocando deficiencias que puedan socavar la eficacia de los otros componentes del control interno.

4.10.3 Ausencia de filosofía y estilo de operación de la administración

La filosofía y estilo de operación de la administración como factor del ambiente de control concierne a la mentalidad administrativa con la cual se dirigen los esfuerzos de la entidad, con sus actitudes y acciones muestra el carácter, integridad y valores éticos.

Puede existir que la agencia de viajes no tenga establecidos sus valores, misión y visión del negocio, lo que se manifiesta en la ausencia de liderazgo, la falta de compromiso con las competencias, y la inadecuada segregación de funciones, así mismo la falta de compromiso de la gerencia hacia los controles efectivos, provocando que no exista una dirección oportuna de la gerencia superior para que se tomen medidas correctivas.

4.10.4 Ausencia de liderazgo

El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y con entusiasmo al logro de metas y objetivos de grupo. “Incluye aspectos de la organización del trabajo, la preocupación del líder por los métodos de trabajo, la confianza, la participación y autonomía que da a los empleados.”(21:133)

El liderazgo ejercido por la administración puede ser deficiente lo que influye negativamente en el esfuerzo individual de cada uno de los colaboradores para el logro de las metas y objetivos establecidos por la institución, situación que se confirma por la inadecuada dirección en la toma de decisiones y delegación de funciones dentro de la empresa así como la supervisión de los jefes inmediatos superiores no es adecuada y oportuna, hasta cierto punto inexistente.

4.10.5 Ausencia de misión y visión

La misión y visión corresponden a los componentes decisivos para establecer y mantener a una organización, ya que definen la finalidad o razón de ser de la entidad y determinan su que hacer, para saber a donde dirigir los esfuerzos. Su importancia radica en que es la visión a largo plazo que posea la entidad, la que la distingue de entidades similares.

Falta de definición de la misión y visión de negocio que ayuden a desarrollar objetivos y planes que una empresa posee, manifiesta: la inexistencia de un compromiso organizacional, que no se tengan programadas las actividades, que no exista un compromiso hacia el servicio al cliente en función, y los colaboradores no se sienten identificados con el ser y que hacer de la entidad

4.10.6 Inadecuada estructura organizacional

“Para determinar la estructura óptima de una organización, debe considerarse que ésta facilite el cumplimiento de los fines que le dieron vida; que establezca una adecuada coordinación de sus recursos a través de contar con los niveles y puestos de trabajo necesarios propiciando un adecuado funcionamiento de la misma; que la división del trabajo permita un adecuado flujo de actividades, sobre la base del principio de autoridad y responsabilidad, delegando la toma de decisiones a los niveles donde se presentan y deben ser resueltos los problemas, es decir el otorgar poder en los puestos de trabajo sobre la base de políticas claramente definidas, para evitar atrasos innecesarios; duplicidad de funciones, esfuerzos y gasto innecesario de recursos; así como, que se encuentre formalizada (reglamentada) para que pueda trascender en el tiempo a las personas que laboran en la misma, es decir que la propia organización cuente con su memoria”.
(26:192)

La entidad puede no tener establecida una estructura organizacional formalizada, no se tienen definidos los niveles de jerarquía para la ejercer la autoridad y responsabilidad, manifestándose por la falta de iniciativa de la administración, la ausencia de autorización y el desperdicio de los recursos de la entidad.

4.10.7 Inadecuada segregación de funciones

“Esta categoría abarca la asignación de responsabilidad respecto a una transacción de manera que la actuación de una persona automáticamente proporcione la verificación del trabajo desarrollado

por uno o más empleados. El principal objetivo de la segregación de funciones es la prevención y pronta detección de errores y regularidades en la realización de responsabilidades asignadas. Se considera que las funciones son incompatibles desde un punto de vista de control, cuando una persona pueda cometer errores o irregularidades en el curso normal de sus operaciones que no se puedan detectar por medio de una estructura de control interno.” (14:139)

La entidad puede no contar con una adecuada segregación de funciones para el ciclo de ingresos manifestándose por la realización de las siguientes actividades por la misma persona:

- Facturación a los clientes
- Cobro de las cuentas por cobrar
- Registrar la cobranza en el registro auxiliar de cuentas por cobrar
- Investigar independientemente las discrepancias de las cuentas por cobrar
- Mantenimiento y/o ajuste de las cuentas por cobrar
- Editar el archivo maestro de la cuenta por cobrar.

De las funciones descritas anteriormente, si una persona tiene la responsabilidad de más de una de estas, esa persona podría malversar los activos y ocultar la malversación.

4.10.8 Procedimientos de control inadecuados

“Los procedimientos de control constituyen un elemento de la estructura de control interno, podrán ser aplicables a un solo tipo de transacciones como ventas, o podrán tener una aplicación más amplia e integrarse a componentes específicos del entorno de control o del sistema contable.” (14:138) Si no existen procedimientos de control adecuados a las transacciones estas pueden ser objeto de errores o irregularidades, que se transforman en ineficiencia e ineficacia en el aprovechamiento de los recursos.

4.10.9 Deficiencias en las funciones del ciclo de ingresos

De acuerdo a los procedimientos específicos adoptados por la administración para la salvaguarda de los activos, pueden existir deficiencias las cuales serán detalladas a continuación en cada una de las funciones típicas del ciclo de ingresos en sus dos etapas 1) Prestación del servicio, y 2) entradas de efectivo.

4.10.9.1 Deficiencias de ejecución

a) Aceptar y procesar la orden del cliente:

Las órdenes ejercidas por los clientes no son procesadas mediante lineamientos de autorización establecidos por la compañía, teniendo como efecto que las operaciones ejecutadas se presenten por la discreción que poseen los vendedores para realizar la venta, errores y omisiones en la definición del servicio que se presta.

b) Aprobación del crédito:

“Un objetivo importante de esos procedimientos es asegurarse de que las transacciones sean autorizadas por personal administrativo que actúe dentro del alcance de su autoridad.”(14:138) La agencia de viajes puede carecer de la autorización necesaria de sus transacciones, debido a la falta de supervisión y seguimiento por parte de la administración a la labor de los vendedores, el desorden administrativo se manifiesta en el inadecuado control de los jefes superiores al trabajo de los subalternos, vendedores y contador, así mismo la ausencia de auditoría y el desconocimiento de las funciones que a cada uno corresponden. Esto ha dado como resultado la inexistencia de autorización de la venta o prestación del servicio, de igual manera la supervisión que se realiza es deficiente y hasta cierto punto inexistente lo que ocasiona que se brinde crédito y no pueda ser recuperado, por la falta de análisis y autorización del mismo.

c) Emitir y prestar el servicio:

Significa que el servicio debe estar de acuerdo a lo que el cliente requiera mediante la solicitud realizada al vendedor, esta deficiencia en el procedimiento de control se manifiesta por la inconformidad y reclamo de los clientes mediante la devolución y cancelación del servicio, errores en la emisión de boletos y paquetes turísticos, cobros excesivos y pagos de multas por anulaciones, pérdida de clientes y por lo tanto disminución de ingresos los cuales son transformados en pérdidas para la agencia.

d) Facturación al cliente:

La facturación del servicio representa el compromiso formal y legal de la venta de los servicios realizados, así como del derecho del cliente por el uso de los mismos, y la

obligación de la prestación por parte de la agencia, esta función típica de la ejecución presenta deficiencias como:

- La facturación no es controlada ya que la misma es emitida en fechas posteriores a la venta, que pueden variar de días hasta meses en la emisión de la misma.
- Omisión del impuesto al valor agregado por el servicio prestado, se reduce el margen de ganancia.
- Pérdida del correlativo y de las facturas físicas, teniendo como consecuencia posibles contingencias fiscales.

e) Recibir el dinero por cobros:

La recepción del pago ya sea por ventas al contado o por recuperación del crédito, no es manejado por el personal autorizado y no se emiten los recibos correspondientes por la recepción del efectivo, por lo tanto el ingreso no es registrado de forma correcta y oportuna.

f) Sumar las entradas de efectivo y deposito en el banco:

Las entradas de efectivo no son totalizadas de forma diaria y permanente, la falta de emisión de recibos no permite establecer el origen de los ingresos y de igual manera los depósitos no son efectuados diariamente a las instituciones bancarias establecidas por la entidad.

4.10.9.2 Deficiencias de registro

a) Contabilizar las transacciones de los servicios prestados:

La contabilización de las transacciones implica que estas deben estar correctamente registradas y en el periodo correspondiente.

La correcta aplicación de este procedimiento de control implica que todas las transacciones sean exactas en sus operaciones aritméticas, la deficiencia del procedimiento de control se manifiesta por los errores en el registro de las transacciones de la agencia, información contable no registrada, omitida por error, así como la mala aplicación de la práctica contable, y la presentación de la información financiera fuera de tiempo para la toma de decisiones y de forma incorrecta.

b) Administración del archivo maestro de clientes:

El archivo maestro comprende la base de datos de los clientes, con sus respectivas transacciones realizadas, sus cargos y abonos de su cuenta, saldo de la cuenta, antigüedad del saldo, estado de cuenta. Este implica que los cambios realizados en el archivo maestro de clientes se comparan contra los documentos fuente autorizados o confirmados por el cliente para asegurar que fueron tomados correctamente evitando los errores en los mismos o corrigiendo de manera oportuna los ya existentes, y que la gerencia revise permanente y periódicamente la información para su correcta y continua pertinencia.

La deficiencia en la administración del archivo maestro de clientes se presenta por la no conciliación de los saldos mensuales de la cuenta por cobrar con el diario mayor general, no se cuenta con una integración de la cuenta por cobrar, desconociendo quien y cuanto debe a determinada fecha aplicando tales pagos a cuentas que no correspondan, esto ocasiona que se cobre de mas en algunas ocasiones y en otras se cobre de menos transformándose en pérdidas para la entidad.

c) Contabilizar las entradas de efectivo:

La contabilización de las entradas de efectivo implica asegurarse que sea registrado de forma adecuada verificando su importe, en el periodo correcto y en la cuenta bancaria que le corresponde, situaciones que pueden no ser ejecutadas de manera eficiente en la agencia de viajes, estas deficiencias de registro en las entradas de efectivo se transforman en errores o irregularidades que se reflejan financieramente para la entidad como una pérdida.

d) Actualizar las cuentas de los clientes:

Puede darse que la entidad no efectuó el registro de la cuenta corriente de manera correcta y oportuna, así mismo no realizar un cuadro de saldos con lo que refleja el sistema de cuenta corriente y los saldos que consigna en el auxiliar, esto provoca información inoportuna y errónea de los saldos.

4.10.9.3 Deficiencias en custodia

a) Proteger el archivo maestro de clientes

Implica restringir el acceso a las cuentas corrientes de los clientes permitiendo únicamente al personal autorizado su custodia y responsabilidad del mismo, este objetivo puede no ser cumplido por la agencia, ya que el acceso a la cartera de clientes no se encuentre restringida al personal autorizado, esto implica la probabilidad de irregularidades en los saldos de los clientes, por la manipulación que se tiene de esta información por los diversos empleados y funcionarios de la entidad.

b) Actualizar y administrar correctamente los saldos de la cuenta por cobrar.

La actualización de los saldos por cobrar corresponde a la adecuada aplicación de los pagos realizados por los clientes, así como los cargos realizados a su cuenta y la correcta presentación del estado de cuenta del cliente, esta deficiencia se presenta por la inadecuada aplicación de los pagos a los clientes a su cuenta, errores en el registro, así como la pérdida asumida por la agencia por la ausencia de un análisis de cobrabilidad de saldos morosos a los cuales no han tenido un proceso de cobro.

c) Protección del efectivo

Un aspecto importante a mencionar respecto a la protección del efectivo, es que el mismo es resguardado en una caja fuerte, considerándose como lugar apropiado y seguro, la deficiencia de esta función de custodia radica en que el manejo del efectivo recibido por servicios prestados al contado o bien por cobros a clientes, no cuenta con las restricciones apropiadas para su protección, el cual debería ser función específica del personal autorizado por la alta administración. Esta deficiencia puede ocasionar irregularidades en los fondos, debido a que pudiera existir manipulación en la salvaguarda de los mismos.

d) Adecuado control de los saldos de efectivo

La ausencia de conciliaciones bancarias de los fondos de la entidad, se presenta como una deficiencia de control, práctica que no es realizada de manera permanente como una actividad de custodia de la integridad del efectivo disponible en las instituciones bancarias.

4.10.10 Inadecuado sistema contable

Se define como: “los métodos y registros establecidos para identificar, agrupar, analizar, clasificar, registrar y dictaminar las transacciones de una entidad y mantener un control sobre los activos y pasivos. Un sistema efectivo de contabilidad deberá:

- Identificar y registrar todas las transacciones válidas.
- Describir sobre una base temporal las transacciones con detalle suficiente como para permitir la adecuada clasificación de estas con fines de información financiera.
- Medir el valor de las transacciones de manera que permita registrar su adecuado valor monetario, dentro de los estados financieros.
- Determinar el periodo en el cual las transacciones tuvieron lugar para permitir una adecuada contabilización de las transacciones en el momento contable adecuado.
- Presentar de manera adecuada las transacciones y notas correlativas dentro de los Estados Financieros.”(14:137,138)

Es importante mencionar que un sistema contable presenta la información financiera como producto de todos aquellos hechos económicos realizados en las diversas transacciones de negocio de una entidad, cumpliendo con las principales características cualitativas de la información financiera, que de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs) “Las características cualitativas son los atributos que hacen útil, para los usuarios, la información suministrada en los estados financieros. Las cuatro principales características cualitativas son comprensibilidad, relevancia, fiabilidad y comparabilidad”. (16:57)

La ausencia de un adecuado sistema contable puede manifestarse por la falta de identificación y omisión de las transacciones realizadas, operaciones de venta y cobro de la cartera no incluidos en los registros contables y registros sobrevaluados o subvaluados que no permiten establecer su valor monetario real, ausencia de documentación que soporte el registro de determinadas transacciones, registro de operaciones antiguas o correspondientes a periodos anteriores, diferencias del saldo contable con los auxiliares, y la obsolescencia del software contable utilizado para el registro de la información financiera, en función del recurso humano ausencia de capacitación para las personas encargadas de procesar la información, tanto técnica, como académica y una adecuada segregación de sus funciones.

CAPÍTULO V
CASO PRÁCTICO
DISEÑO DEL CONTROL INTERNO DEL CICLO DE TRANSACCIONES DE
INGRESOS DE UNA AGENCIA DE VIAJES.

Introducción

El presente trabajo de tesis, después de haber proporcionado el marco teórico del tema en los cuatro anteriores capítulos, presenta la culminación de la investigación, con el diseño de un sistema de control interno del ciclo de ingresos de una agencia de viajes, elaborado por un Contador Público y Auditor independiente.

La unidad de análisis de este estudio lo comprende una agencia de viajes constituida bajo las leyes y normativa guatemalteca, su mercado está localizado en la ciudad capital, clasificada como una mediana empresa y considerada de acuerdo a los preceptos teóricos como una agencia intermediaria de la oferta de servicios turísticos y la demanda de ellos.

Tomando en cuenta que la participación del Contador Público y Auditor, desde el punto de vista externo realice un trabajo de diseño de controles de cualquier entidad, independientemente del giro de negocio a la cual está se dedica, permiten que desarrolle sus conocimientos como especialista cubriendo a un nivel aceptable de seguridad cualquier riesgo a los cuales la entidad se encuentra expuesta.

En el presente capítulo se desarrolla un caso práctico con el objetivo de diseñar los controles del ciclo de ingresos de una agencia de viajes, conforme a la metodología propuesta en el presente trabajo, y con referencia técnica a las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), que son de carácter obligatorio para la profesión de la Contaduría Pública en Guatemala.

A través del diseño propuesto, se espera fortalecer el sistema de control interno existente en la agencia de viajes en estudio y proponer la formalización de los controles del ciclo de ingresos, derivado que este ciclo es el principal y fundamental para este tipo de empresas, por ello todo va encaminado a lograr una mejor eficiencia y eficacia operativa de la organización.

El presente capítulo se desarrollará en dos partes:

- I) Papeles de trabajo que documenten el proceso realizado por el auditor según la metodología expuesta en el capítulo dos, y
- II) Informes al cliente
 - a) Carta a la administración sobre deficiencias de control interno, y
 - b) El diseño del sistema de control interno del ciclo de ingresos en su parte organizacional y de procesos.

**CASO PRÁCTICO
PRIMERA PARTE
PAPELES DE TRABAJO**

INDICE DE PAPELES DE TRABAJO

Cliente: Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.

Trabajo a Realizar: Diseño de Control Interno Ciclo de Ingresos

PT	Descripción	Página
	<u>Administración del compromiso</u>	
A-1	Propuesta de servicios profesionales	99-102
A-2	Carta de Compromiso	103-104
A-3	Memorando de planeación	105-111
	<u>Comprensión de la entidad y su ambiente</u>	
A-4	Narrativa entendimiento y comprensión de la entidad	112-116
	<u>Ciclo de ingresos</u>	
CI-1	Programa de trabajo	117-118
CI-2	Narrativa de ventas y facturación	119-124
CI-3	Narrativa de Administración de la cartera y entrada de efectivo	125-130
CI-4	Diagnostico del ciclo de ingresos	131-134
D-1	Carta de declaraciones escritas de la gerencia	135
	<u>Informes</u>	
	Carta a la administración deficiencias de control	137-143
	Matriz de riesgos	144-145
	Matriz de control	146-148
	Diseño y propuesta de organización	149-176
	Diseño de procesos y diagramas de flujo	177-193
	Diseño de formas y documentos	194-203

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño de control interno ciclo de ingresos
Propuesta de servicios

PT: **A-1 1/4**
Hp: GAO Fecha: 28.02.07
Rp: PYB Fecha: 29.02.07

28 de julio de 2007

Licenciado José Méndez
Gerente General
Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Presente

Estimado Lic. Méndez:

De acuerdo a la información previamente obtenida mediante las entrevistas con la Gerencia General, a continuación se presenta a su consideración la propuesta de servicios profesionales para diseñar la estructura de control interno del ciclo de Ingresos de la **Agencia de Viajes, Volando Alto, S. A.**

Los beneficios que la Agencia de Viajes Volando Alto, S. A., obtendría en caso afirmativo a la presente, son los siguientes:

- A. La oficina de Auditores Independientes, es la firma líder en servicios de Auditoría y Consultoría, reconocida tanto a nivel nacional como internacional, por el desempeño realizado en algunas sociedades y grupos empresarios más importantes, cuenta con una vasta experiencia en este tipo de trabajos. La profesionalidad es acreditada durante años y los clientes así la avalan.
- B. La calidad del trabajo es garantizada por el soporte y supervisión que se le brinda a cada compromiso adquirido en cumplimiento de las normas profesionales y el control de calidad.
- C. El conocimiento de la industria del turismo y agencias de viajes por haber sido contratados anteriormente por algunas de las Agencias de viaje que operan tanto en Guatemala como en Centroamérica, lo que facilita el entendimiento del ambiente general de negocios en el que se desenvuelve la **Agencia de Viajes Volando Alto, S. A.**

Agradeciendo la oportunidad que brindan de presentarles las calificaciones técnicas y al mismo tiempo en espera de iniciar una relación profesional en beneficio mutuo y en entera disposición para aclarar cualquier duda que surja respecto al contenido de la presente propuesta.

Atentamente,

Gonzalo Alfredo Orozco
Socio

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño de control interno ciclo de ingresos
Propuesta de servicios

PT: **A-1 2/4**
 Hp: GAO Fecha: 28.02.07
 Rp: PYB Fecha: 29.02.07

b) Alcance del trabajo

El alcance del compromiso comprende el diseño de la estructura de control interno de la Agencia de Viajes Volando, Alto, S.A., se basará exclusivamente en los procesos del ciclo de transacciones de ingresos para ser implantados posteriormente por la administración, aplicación y evaluación de los mismos.

c) Responsabilidad ante el compromiso adquirido

El trabajo se realizará de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría (NIAs), estas requieren que se apliquen procedimientos básicos que se deben observar en la realización de este tipo de compromisos así como los diferentes métodos para el entendimiento de los procesos de la entidad. Por lo tanto, se debe planear y ejecutar el compromiso con el propósito de obtener un alcance suficiente de los procedimientos a aplicar.

El entendimiento de la estructura de control interno incluye también la observación general de los controles aplicables a las diversas transacciones de la empresa, de acuerdo a la metodología a aplicar requiere la comprensión del control interno, incluyendo el diseño e implementación de los controles internos aunque estos no se encuentren de manera formalizada en el ciclo de ingresos, los cuales típicamente son los siguientes:

- **Ciclo de ingresos**
 - Emisión y prestación de servicios turísticos
 - Facturación de servicios y cobro
 - Control de cuenta corriente

La evaluación del control interno no se limita al ambiente de control, sino que cubre los procedimientos y sistema contable así como la determinación de riesgos.

d) Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo preparados durante el compromiso, son propiedad de la firma de auditores independientes, constituyen información confidencial y patrimonial y serán retenidos por la oficina de auditoría, los cuales contienen el trabajo desarrollado durante el entendimiento y diseño de los controles.

e) Responsabilidades de la administración de la agencia

La Administración de la agencia es responsable de:

- 1) Identificar y asegurar que la compañía cumpla con las leyes y reglamentos aplicables a sus actividades; y
- 2) Funcionarios y empleados informados nos proporcionen parte de su tiempo para realizar las entrevistas, reproceso y resolver dudas.
- 3) El suministro de información de parte de ustedes sea en forma oportuna.
- 4) El personal sea estimulado a ser abierto y franco y que sienta deseo de ayudar para la resolución oportuna de las preguntas.

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño de control interno ciclo de ingresos
Propuesta de servicios

PT: **A-1 3/4**
 Hp: GAO Fecha: 28.02.07
 Rp: PYB Fecha: 29.02.07

f) Otras comunicaciones como resultado del diseño del control interno

Se reportará directamente a la gerencia general, según se considere apropiado, cualquier asunto que llame la atención que se considere una condición reportable. Condiciones reportables son deficiencias significativas en el diseño u operación del control interno que podrían afectar adversamente la habilidad de la compañía para registrar, procesar, resumir y presentar la información financiera.

g) Visitas a realizar y oportunidad

El diseño se realizará mediante tres visitas como sigue:

Primera visita: A partir del 17 de febrero de 2007 para nuestro entendimiento del control interno.

Segunda visita: En Marzo de 2007 para realizar el reproceso de las actividades importantes del ciclo de ingresos de la compañía, diseñar los procesos de manera lógica y adecuada, así como la implantación del control.

Visita final: En mayo de 2007 para darle seguimiento a los controles ya diseñados e implantados previamente con su respectiva prueba de eficacia operativa.

h) Informes a entregar

Derivado del diseño se emitirá un informe especial con los siguientes aspectos, considerando que el informe se enfocará en la mejora continua de los procesos de la Agencia.

1. Carta sobre deficiencias de control interno ciclo de ingresos
 - i. Deficiencias de control del ciclo de ingresos
 - ii. Matriz de riesgos aplicables al ciclo de ingresos
 - iii. Matriz de control aplicables al ciclo de ingresos
2. Diseño de la estructura organizativa de la agencia aplicada al ciclo de ingresos
3. Diseño de procesos del ciclo de ingresos
4. Diseño de documentos y formas

i) Equipo a cargo del compromiso

El personal asignado es de tiempo completo, por lo que la disponibilidad a este compromiso será del 100%, cada uno de ellos cuenta con el conocimiento y experiencia de varios años en la ejecución de este tipo de trabajos, a continuación se detalla el equipo de trabajo propuesto.

Socio a cargo
 Gerente
 Staff 1
 Staff 2

Gonzalo Orozco
 Otto González
 Francisco Villa
 Marco Ruano

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño de control interno ciclo de ingresos
Propuesta de servicios

PT: **A-1 4/4**
 Hp: GAO Fecha: 28.02.07
 Rp: PYB Fecha: 29.02.07

j) Honorarios y otros arreglos

Considerando la colaboración del personal de la compañía, así como la entrega oportuna de la información que se requerirá antes de iniciar cada una de las visitas y durante las mismas, los honorarios por el diseño e implantación del ciclo antes referido ascenderían a Q 75,000 más el Impuesto al Valor Agregado – IVA. Dichos honorarios se facturarían como sigue:

- 40% al inicio de la primera visita
- 40% al iniciar la segunda visita
- 20% contra entrega del informe.

k) Otros servicios

Cualesquiera servicios adicionales que ustedes soliciten, y que convenga proporcionar, serán materia de arreglos escritos por separado.

l) Aceptación

Esta propuesta fue preparada para uso exclusivo de Agencia de viajes Volando Alto, S.A., por lo que se agradecerá considerarla de carácter confidencial. Favor confirmar su acuerdo con los términos de esta propuesta firmando al final de la misma, y enviando una copia de esta carta.

Aceptado de conformidad:

Aprobado por: Agencia de Viajes Volando Alto, S. A.	
Nombre:	_____
Cargo:	_____
Fecha:	_____
Firma:	_____

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño de control interno ciclo de ingresos
Carta de compromiso

PT: **A-2 1/2**
Hp: GAO Fecha: 08.03.07
Rp: PYB Fecha: 08.03.07

Guatemala, 20 de marzo de 2007

Al consejo de Administración

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.

Estimados Señores:

En relación a la solicitud respecto al diseño de la estructura de control interno del ciclo de ingresos de la **Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.** al 31 de diciembre de 2007, complace confirmarles la aceptación y comprensión de este compromiso por medio de esta carta. El objetivo de los servicios será diseñar el control interno de acuerdo a la naturaleza de sus actividades.

El compromiso será realizado de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría (NIAs). Dichas normas requieren que el compromiso sea planeado y realizado de acuerdo a métodos y procedimientos de auditoría, como indagación, observación, entrevistas, narrativas y diagramas de flujo.

Como resultado del diseño de la estructura de control interno del ciclo de ingresos se emitirá un informe que contenga los procesos, diagramas de flujo, formas a utilizar y las matrices de riesgo y de control determinadas.

El mantenimiento de los registros contables y controles internos adecuados, la selección y aplicación de las políticas contables y la salvaguarda de los activos de la entidad son responsabilidad de la administración de la entidad. Como parte del proceso de diseño de la estructura de control interno del ciclo de ingresos, se solicitará a la administración confirmación por escrito respecto a las declaraciones que hicieron en relación a la estructura de control interno.

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño de control interno ciclo de ingresos
Carta de compromiso

PT: A-2 2/2
Hp: GAO Fecha: 08.03.07
Rp: PYB Fecha: 08.03.07

En espera de tener la cooperación completa de su personal y en que pondrán a disposición los registros, documentación y otra información que sea solicitada en relación con el diseño e implantación de controles.

Los honorarios, serán facturados conforme avance el trabajo, se basan en el tiempo requerido por los individuos asignados al compromiso, más gastos reales. Las cuotas individuales por hora, varían de acuerdo a los grados de responsabilidad, experiencia y habilidad requeridos, convenidos en la propuesta de servicios profesionales previamente aceptada por la entidad.

Favor de firmar y regresar la copia adjunta a esta carta para indicar que está conforme su comprensión de los acuerdos para realizar el diseño de los procesos del ciclo de ingresos.

Gonzalo Alfredo Orozco
Socio

Aceptado de conformidad:

Aprobado por: Agencia de Viajes Volando Alto, S. A.	
Nombre:	_____
Cargo:	_____
Fecha:	_____
Firma:	_____

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño de control interno ciclo de ingresos
Memorando de planeación

PT: **A-3 1/7**
 Hp: GAO Fecha: 28.03.07
 Rp: PYB Fecha: 30.03.07

DE: Gonzalo Orozco
A: Papeles de trabajo
ASUNTO: AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.
 Diseño Control Interno Ciclo de Ingresos
FECHA: Guatemala 28 de Marzo de 2007.

a) Descripción

Derivado de la comprensión y visitas preliminares realizadas a la agencia de viajes, para diseñar el control interno del ciclo de transacciones de ingresos, y como parte del proceso de ejecución del compromiso, el presente documento de planeación contiene los puntos importantes relacionados con el diseño de la estructura de control interno del ciclo de Ingresos de la Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.

b) Objetivo

Diseñar el control interno del ciclo de negocios de –INGRESOS- identificando los controles relevantes de la entidad para determinar su correcto diseño, y el uso de los mismos por parte de la entidad de manera permanente e institucional (Eficacia operativa de los controles).

La firma independiente de auditoría fue contratada para diseñar la estructura de control interno del ciclo de transacciones de Ingresos, con el propósito de establecer los procesos para la realización de las actividades del ciclo, para:

- Garantizar que la información financiera sea confiable y oportuna.
- La salvaguarda de sus Activos
- Promover la eficiencia y eficacia operativa.

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño de controles ciclo de ingresos
Memorando de planeación

PT:	A-3 2/7
Hp:	GAO Fecha: 28.03.07
Rp:	PYB Fecha: 30.03.07

c) Alcance

El alcance del compromiso es el diseño de la estructura de control interno de la Agencia de Viajes Volando, Alto, S.A., que se basará exclusivamente en los procesos del ciclo de transacciones de ingresos para ser implantados posteriormente por la administración, aplicación y evaluación de los mismos.

d) Fechas Claves

- Fecha de Confirmación: 22 de Marzo de 2007
- Fecha Inicio de Trabajo: 30 de Marzo de 2007
- Fecha Entrega de Informe: 20 de Octubre de 2007

e) Generalidades y Operaciones del negocio

La Agencia de Viajes Volando Alto, S.A., fue constituida el 20 de enero de 2005, como una sociedad anónima, cumpliendo los requisitos de ley de la República de Guatemala, su actividad se desarrolla en la industria del turismo, tanto receptivo como emisor, constituyéndose como una operadora a nivel nacional.

Los ingresos provienen principalmente de la venta de boletos aéreos y paquetes turísticos a cualquier parte del mundo. La agencia tiene como principales competidores a la Agencia Tours Country, y al operador Peten Tikal.

f) Estructura organizativa, gobierno y administración

La entidad se rige por la Asamblea General y Gerencia General para que se cumplan las disposiciones de los estatutos, los acuerdos y recomendaciones realizadas por la asamblea general. Actualmente la agencia tiene planes de expansión con la creación de sucursales en el interior de la República y El Salvador, el número de empleados ascienden a 25 personas, en las siguientes áreas:

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño de controles ciclo de ingresos
Memorando de planeación

PT: A-3 3/7
Hp: GAO Fecha: 28.03.07
Rp: PYB Fecha: 30.03.07

- Gerencia General
- Gerencia Comercial
- Gerencia Financiera
- Departamento de mantenimiento y mensajería.

g) Personal clave de la Entidad

- José Méndez - Gerente General
- Maria Pineda - Gerente Financiero
- Cesar Brañas - Gerente de Ventas
- Mónica Estrada - Contador General

Actualmente la compañía no cuenta con una adecuada estructura organizativa reflejada y formalizada mediante un organigrama.

h) Condiciones del sistema de control interno

La agencia no cuenta con una estructura de control interno formalizada e institucionalizada, situación que no permite que la misma sea administrada de forma ordenada, esto da como resultado que las decisiones y comunicaciones de la administración no sean ejecutadas y supervisadas de manera adecuada, no existiendo autorización de las transacciones que son reflejadas como hechos económicos.

i) Riesgos identificados que afecten el compromiso

Mediante las visitas de acercamiento con el cliente y el conocimiento adquirido mediante indagaciones con la alta gerencia, así como la observación y las conversaciones con el personal de la agencia se puede concluir que no se han identificado riesgos que pudieran afectar el compromiso.

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño de controles ciclo de ingresos
Memorando de planeación

PT: **A-3 4/7**
Hp: GAO Fecha: 28.03.07
Rp: PYB Fecha: 30.03.07

j) Principales transacciones

Las operaciones de la agencia, se desarrollan y se identifican en ciclos de transacciones que se presentan a continuación de acuerdo a las funciones de la entidad, de los cuales únicamente se diseñaran los procesos del ciclo de ingresos que se presenta en primer orden:

1) Ciclo de ingresos

- Emisión y prestación de servicios turísticos
- Facturación de servicios
- Cobros y control de la cuenta por cobrar

2) Ciclo de egresos

- Pedidos y orden de compra
- Autorizaciones y emisión de cheques
- Recepción del bien o servicio

3) Ciclo de Nóminas

- Selección y contratación de personal.
- Altas y bajas de nómina
- Autorización de aumento de sueldos
- Pago

4) Ciclo de Tesorería

- Control diario de efectivo
- Elaboración de conciliaciones bancarias
- Inversión del efectivo
- Contratación de préstamos

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño de controles ciclo de ingresos
Memorando de planeación

PT: **A-3 5/7**
Hp: GAO Fecha: 28.03.07
Rp: PYB Fecha: 30.03.07

5) Ciclo de Información Financiera

- Transferencia de información
- Conexión con otros ciclos
- Depuración de cuentas contables
- Conciliación con registros auxiliares
- Elaboración de estados financieros
- Aprobación de los estados financieros por la alta gerencia.

k) Trabajo a desarrollar

Para desarrollar el compromiso de diseño del control interno, se llevaran a cabo las actividades siguientes:

1. Comprensión de la entidad y su ambiente

El entendimiento de la entidad y la capacidad de responder a los diferentes riesgos a que la misma esta expuesta, ayuda a determinar de manera adecuada el plan de diseño, así como el compromiso que la administración demuestre por el desarrollo de controles que le ayuden a mitigar y controlar un riesgo menor de las actividades de la empresa.

Para determinar los anteriores factores se realizarán entrevistas con el personal de la entidad, resumen de las escrituras de constitución y sus modificaciones, se desarrollara un diagnostico general de la empresa.

2. Entendimiento del ciclo de Ingresos

Para obtener el adecuado entendimiento del ciclo de ingresos de la agencia se realizarán los siguientes procedimientos:

a) Ventas y Facturación

Se realizarán narrativas del proceso de ventas y facturación, y el reproceso correspondiente, previo a los diagramas de flujo y elaboración de las matrices de riesgos identificados y controles aplicables.

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño de controles ciclo de ingresos
Memorando de planeación

PT: **A-3 6/7**
Hp: GAO Fecha: 28.03.07
Rp: PYB Fecha: 30.03.07

b) Cuentas por Cobrar

Se realizarán narrativas del proceso de administración de la cartera de clientes, y el reproceso correspondiente, previo a los diagramas de flujo y elaboración de las matrices de riesgos identificados y controles aplicables.

c) Ingresos de Efectivo

Se realizarán narrativas del proceso de recepción y custodia del efectivo, previo a los diagramas de flujo y elaboración de las matrices de riesgos identificados y controles aplicables.

l) Métodos de evaluación a utilizar

Para lograr el estudio previo al diseño de controles internos, se aplicaran los siguientes métodos para el ciclo de ingresos:

- Visita preliminar a las instalaciones.
- Recopilación de la información general de la Agencia.
- Narrativas –Entrevistas-
- Diagramas de flujo.
- Matrices de riesgo y control.

m) Informes a Entregar

Derivado del diseño se emitirá un informe especial con los siguientes aspectos, considerando que el informe se enfocará en la mejora continua de los procesos de la agencia.

1. Carta sobre deficiencias de control interno ciclo de ingresos
 - a. Deficiencias de control del ciclo de ingresos
 - b. Matriz de riesgos aplicables al ciclo de ingresos
 - c. Matriz de control aplicables al ciclo de ingresos
2. Diseño de la estructura organizativa de la agencia aplicada al ciclo de ingresos
3. Diseño de procesos del ciclo de ingresos
4. Diseño de documentos y formas

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño de controles ciclo de ingresos
Memorando de planeación

PT:	A-3 7/7
Hp:	GAO Fecha: 28.03.07
Rp:	PYB Fecha: 30.03.07

n) Personal de Auditoría a Cargo del Compromiso

Socio a cargo	Gonzalo Orozco
Gerente	Otto González
Staff 1	Francisco Villa
Staff 2	Marco Ruano

ñ) Visitas a realizar y oportunidad

Primera visita: A partir del 17 de febrero de 2007 para nuestro entendimiento del control interno

Segunda visita: En Marzo de 2007 para realizar el reproceso de las actividades importantes del ciclo de ingresos de la compañía, diseñar los procesos de manera lógica y adecuada, así como la implantación del control.

Visita final: En mayo de 2007 para darle seguimiento a los controles ya diseñados e implantados previamente con su respectiva prueba de eficacia operativa.

o) Honorarios

- 40% al inicio de la primera visita
- 40% al iniciar la segunda visita
- 20% contra entrega del informe

p) Estimación de Horas del compromiso

• Estrategia y planeación	30	Horas
• Trabajo de Campo	120	Horas
• Desarrollo del informe	40	Horas

HECHO POR: _____ FECHA _____

APROBADO POR: _____ FECHA _____

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del ciclo de ingresos
Comprensión de la entidad y su ambiente

PT: **A-4 1/5**
 Hp: GAO Fecha: 20.06.07
 Rp: PYB Fecha: 22.06.07

Entidad:	Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Proceso:	Comprensión de la entidad y su ambiente
Fecha:	20 de junio de 2007
Entrevistado:	José Méndez y María Pineda
Puesto:	Gerente General y Gerente Financiero
Tiempo en la Posición:	5 y 3 años, respectivamente.
Reporta a:	Asamblea de accionistas

a) Descripción:

Para realizar el compromiso del diseño de controles, se debe obtener el conocimiento del negocio de la agencia de viajes, para comprender e identificar hechos y transacciones que regularmente la empresa realiza, esta actividad se realizará mediante la indagación con la Gerencia General y Financiera. A continuación se detallan factores internos como externos en las cuales se desarrolla el negocio de la Agencia de Viajes, Volando Alto, S.A.

b) Operaciones:

Agencia de viajes volando alto, S.A. nace en el año dos mil cinco, mediante escritura pública No. 57, ✓ bajo las leyes y en cumplimiento de la normativa de la República de Guatemala, inició operaciones en febrero de 2005, actualmente sus oficinas centrales están ubicadas en 13 calle 15-49, zona 10, de la ciudad de Guatemala. La agencia de viajes Volando Alto, S.A., es una organización enfocada a los servicios turísticos en todos los destinos, establecida en Guatemala Ciudad, Centro América, especializada en diseñar, promocionar y operar tours en base a las necesidades de los pasajeros aérea como terrestre, tanto en Guatemala como alrededor del mundo, en forma individual o en grupo. Para poder lograr esto, buscan actualización diaria de los destinos ya sea en conferencias, libros, revistas, videos, multimedios o visitas de familiarización directamente al destino, es por eso que ahora cuentan con la mayor información para cuando el cliente llegue en busca de asesoría para un viaje, ya sea de negocios o placer.

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del ciclo de ingresos
Comprensión de la entidad y su ambiente

PT:	A-4 2/5
Hp:	GAO Fecha: 20.06.07
Rp:	PYB Fecha: 22.06.07

La agencia de viajes es miembro de I.A.T.A. (Internacional Air Transport Association) y pertenece a la Asociación Guatemalteca de Agentes de Viajes de Guatemala –AGAV-

Los sistemas de comunicación y cómputo están a la vanguardia de la tecnología, cuentan con un sistema de operaciones y administración gerencial conectado directamente con el sistema primario de reservaciones Amadeus. Todos los autobuses, oficinas y personal operativos están interconectados con radios de banda UHF.

c) Principales Productos y servicios:

- Venta de boletos aéreos
- Venta de boletos para estudiantes, profesores, grupos
- Venta de carnés ISIC, GO25 y teacher
- Servicio personalizado para la venta de paquetes
- Venta de tours a nivel mundial
- Servicio de reservación de hoteles, vehículos, pases de tren y autobús
- Venta de seguros de viaje
- Venta de programas de intercambio para jóvenes y profesionales

d) Principales clientes:

Los principales clientes de la Agencia de Viajes Volando Alto, S.A., lo conforman las siguientes empresas, las cuales representan un 75% de las ventas y de su cartera:

- Industrias Casa, S.A.
- Empresa La llanura, S.A.
- Almacén El Tigre
- Corporación Mesa
- Grupo de Inversos Riesgo

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del ciclo de ingresos
Comprensión de la entidad y su ambiente

PT:	A-4 3/5		
Hp:	GAO	Fecha:	20.06.07
Rp:	PYB	Fecha:	22.06.07

e) Principales proveedores:

Los principales proveedores y operadores con los cuales la agencia tiene una fuerte relación comercial lo constituyen: Líneas aéreas, hoteles, agencias de viajes del exterior, compañías de renta de autos.

Líneas Aéreas:

- Taca
- American Airlines
- Mexicana de Aviación
- Delta

Hoteles:

- Hoteles Princess
- Hoteles Hilton
- Hoteles Intercontinental
- Camino Real

Operadores –Agencias de Viaje-

- Mesaza, S.A.
- Viajes Súbete

f) Objetivos, Estrategias y Riesgos

La agencia tiene como objetivos a corto y mediano plazo establecer nuevas sucursales en los diferentes departamentos del país y a nivel centroamericano, dentro de sus estrategias tienen contratada a una asesora de ventas profesional que maneje la cartera a clientes institucionales con una fuerte promoción en grandes empresas y entidades del estado, así como la incorporación de la más moderna tecnología.

Dentro de los riesgos se tiene la venta o prestación de servicios por medio electrónico que están realizando grandes operadores a nivel internacional lo que provocaría una disminución en sus actividades.

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del ciclo de ingresos
Comprensión de la entidad y su ambiente

PT:	A-4 4/5
Hp:	GAO Fecha: 20.06.07
Rp:	PYB Fecha: 22.06.07

g) Ambiente general de negocios y específico de la industria del turismo

El creciente número de agencias se encuentra inmerso en una guerra de precios por lograr la máxima reducción de costes de intermediación y atraer así al cliente final. Muchas de las grandes redes en franquicia, trabajan con mayoristas propias con el fin de conseguir precios competitivos. Sin embargo los nuevos tiempos no han traído sólo inconvenientes a este sector ya que las nuevas tecnologías se han puesto rápidamente al servicio de las agencias de viaje. El Internet les ha proporcionado un mayor soporte, permitiéndoles efectuar operaciones y reservas, lo que supone ganar en agilidad y reducción de costes. Sin embargo la red es un arma de doble filo ya que ofrece al cliente la posibilidad de contratar los servicios que busca directamente sin pasar por intermediarios. Esto ha exigido a las agencias la redefinición de sus estrategias,

En un ámbito tan poblado como el de las agencias de viaje, contar con un servicio profesionalizado y ganarse la confianza del cliente es vital para la supervivencia. El usuario acude a una agencia de viajes con la pretensión de obtener una solución completa y eficaz para su tiempo de ocio o de trabajo. Un viaje es un bien muypreciado y el cliente quiere evitar sorpresas desagradables en su estancia y traslados, por lo que satisfacer con garantías todas sus necesidades es el punto más importante para su fidelización.

h) Estructura de la información financiera:

La agencia de viajes registra sus operaciones en el sistema contable AS/400, sus operaciones contables están de acuerdo a las normas Internacionales de Información Financiera –NIIFs-, dentro de los informes se presentan:

- Estados financieros –Mensuales-
- Integraciones de las cuentas de balance.
Declaraciones fiscales
- Declaración del IVA mensual, presentada de forma electrónica.

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del ciclo de ingresos
Comprensión de la entidad y su ambiente

PT:	A-4 5/5
Hp:	GAO Fecha: 20.06.07
Rp:	PYB Fecha: 22.06.07

- Declaración de retenciones del IVA
- Retenciones ISR, 15 días de cada mes
- Declaración trimestral ISR
- Declaración trimestral IETAAP, este impuesto es acreditable al ISR.
- Declaración anual del ISR.

Anualmente las agencias de viajes están obligadas a presentar sus estados financieros debidamente auditados a la I.A.T.A. (Internacional Air Transport Association), dentro de los primeros 3 meses después de su cierre contable.

i) Otra información.

La agencia de viajes Volando Alto, S.A., tiene contratados diversos servicios y profesionales para el buen desarrollo de sus actividades:

- Aseguradora a la Segura, S.A. Contrato de póliza de seguro médico, daños a mobiliario y equipo e incendio.
- Bufete de Abogados Profesionales & Asociados
- Firma de Auditores Independientes

Marcas Utilizadas

✓ = Documento observado físicamente.

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del ciclo de ingresos
Programa de trabajo

PT:	CI-1 1/2
Hp:	GAO Fecha: 20.06.07
Rp:	PYB Fecha: 22.06.07

<u>Programa de Trabajo</u>			
Cliente:		<u>Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.</u>	
Trabajo a Realizar:		<u>Diseño de Control Interno Ciclo de Ingresos</u>	
Objetivos:			
1	Obtener el conocimiento de los procesos del ciclo de ingresos.		
2	Determinar las deficiencias y limitaciones de los procesos actuales de la agencia.		
3	Diseñar los procedimientos y controles aplicables.		
No.	Procedimiento	Hecho Por	Ref. Pt.
1	Presentación de propuesta de servicio al cliente	GAO	A-1
2	Elaboración de carta de compromiso	GAO	A-2
3	Obtenga el entendimiento y comprensión de la entidad y su ambiente, indagar con la gerencia general, comercial y financiera.	GAO	A-3
3.1	Documente su entendimiento por medio de narrativa sobre la entidad y su ambiente	GAO	A-4
4	Indagación de los procesos del ciclo de ingresos, preparación de narrativas.	GAO	CI-2 y CI-3
4.1	Indagar y entrevistar al Gerente Comercial sobre los procesos de ventas y facturación que realiza la agencia, y documente su entendimiento en una narrativa.	GAO	CI-2
4.2	Indagar y entrevistar al Gerente Comercial sobre los procesos de administración de la cartera y cobro a clientes o ingreso de efectivo que realiza la agencia, y documente su entendimiento en una narrativa.	GAO	CI-3
5	Elabore el diagnóstico de la agencia de viajes del ciclo de ingresos, identifique deficiencias y prepare alternativas de mejoramiento de sus procesos.	GAO	CI-4

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del ciclo de ingresos
Programa de trabajo

PT:	CI-1 2/2
Hp:	GAO Fecha: 20.06.07
Rp:	PYB Fecha: 22.06.07

No.	Procedimiento	Hecho Por	Ref. Pt.
	Elaboración de informes		
6	Elabore la carta a la administración de las deficiencias encontradas	GAO	Informe Deficiencias de Control
7	Elabore y diseñe la matriz de riesgos y control identificados de las actividades y sus procesos del ciclo de ingresos, identificados en el diagnostico.	GAO	Informe Deficiencias de Control
8	Elabore y diseñe la matriz de control del ciclo de ingresos de la agencia, que mitiguen los riesgos identificados y evaluados en la matriz de riesgos.	GAO	Informe Deficiencias de Control
9	Elabore y diseñe la parte organizativa de la agencia de viajes, organigrama, y descripción técnica de los puestos aplicables al ciclo de ingresos.	GAO	Informe Diseño del Sistema de Control Interno
10	Elabore y diseñe los procesos de la agencia sobre la base de la matriz de control definida y su entendimiento del negocio. Defina objetivos y normas aplicables a la actividad y el diagrama de flujo correspondiente, de las siguientes actividades: a) Cotización b) Reserva y venta c) Gestión de crédito y administración de la cartera de clientes d) Recepción del efectivo	GAO	Informe Diseño del Sistema de Control Interno
11	Elabore y diseñe las formas y documentos aplicables al ciclo de ingresos.	GAO	Informe Diseño del Sistema de Control Interno
12	Presentación y distribución del diseño	GAO	
13	Elabore la carta de salvaguarda del compromiso y obtenga la aceptación de la administración.	GAO	D-1

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del ciclo de ingresos
Narrativa de ventas y facturación

PT: **CI-2 1/6**
 Hp: GAO Fecha: 22.07.07
 Rp: PYB Fecha: 25.07.07

Entidad:	Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Proceso:	Narrativa de Ventas y facturación
Fecha:	22 de julio de 2007
Entrevistado:	Cesar Braña
Puesto:	Gerente Comercial
Tiempo en la Posición:	2 años
Reporta a:	Gerente General

Descripción:

En esta fecha se realizó la indagación del proceso de ventas y facturación del ciclo de ingresos de la Agencia de Viajes Volando Alto, S.A. El entendimiento de estas actividades en cuanto al diseño del control interno, implica la observación directamente con el personal involucrado en la actividad.

Objetivo:

Comprender el ciclo de ingresos en sus actividades de ventas y facturación, identificando los procesos claves para determinar su correcto diseño.

Alcance:

Ventas y facturación.

Funcionarios y departamentos que intervienen en la venta y Facturación:

- Representante de Ventas - Ivanova Villeda
- Gerente Comercial - Cesar Brañas
- Contador - Mónica Estrada
- Secretaría - María Cruz

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del ciclo de ingresos
Narrativa de ventas y facturación

PT:	CI-2 2/6
Hp:	GAO Fecha: 22.07.07
Rp:	PYB Fecha: 25.07.07

Procesos:

a) Ventas

La agencia presta sus servicios como intermediario de turismo emisor y receptivo, dentro de los principales servicios se pueden mencionar: Reserva y venta de boletos aéreos, Venta de paquetes turísticos, como se detalla a continuación:

- 1) La prestación del servicio inicia cuando una persona solicita los mismos, esta solicitud tiene 3 medios para ser recibida por la agencia, a) por Teléfono, b) Correo electrónico, y c) Personalmente. Seguidamente el representante de ventas procede a cuestionar al cliente respecto al servicio que requiere.
- 2) El representante de ventas ingresa al sistema IATA Amadeus para verificar y cotizar el requerimiento del cliente, este sistema se encuentra en red con las diversas aerolíneas y operadores, teniendo la facilidad de reservar y comprar boletos, le presenta alternativas de lugares, precios y horarios, estas propuestas son trasladadas de forma verbal y en muy pocas ocasiones por medio de correo electrónico para que el cliente las considere. ○
- 3) Posteriormente a la propuesta el representante de ventas le da seguimiento, esta actividad no tiene un tiempo preciso ya que varía de acuerdo al servicio y muchas veces no puede concretarse el servicio solicitado por decisión del cliente.
- 4) Si el servicio es concretado se procede a emitir el boleto o bien a realizar reservaciones, renta de vehículos, hoteles, y guías con otros operadores, previamente establecido el precio del servicio con el cliente y la condición de pago del mismo.
- 5) Se procede a enviar o bien el cliente recoge en las oficinas de la agencia el boleto aéreo o documentos.

b) Facturación:

La entidad para su proceso de facturación presenta dos situaciones:

- i) Factura el total del servicio.
- ii) No factura sus servicios.

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del ciclo de ingresos
Narrativa de ventas y facturación

PT:	CI-2 3/6
Hp:	GAO Fecha: 22.07.07
Rp:	PYB Fecha: 25.07.07

- 1) Los representantes de ventas tienen en su poder un talonario de facturas y proceden a emitirle la factura al cliente por el total del servicio prestado, o en muchas ocasiones si el cliente no pide y no quiere la factura esta no se realiza y únicamente se le entregan los documentos del servicio prestado. ○
- 2) En varias ocasiones el vendedor factura el total del boleto más los servicios prestados, esto representa un costo para la agencia derivado de que el IVA por la factura el cliente no lo ha pagado, ya que únicamente se actúa como intermediario y solamente se le cobra por el servicio que representa un porcentaje sobre el valor del boleto.
- 3) Asimismo no se facturan todos los servicios realizados, por olvido de los asesores de venta o bien porque el cliente no quiere factura.
- 4) Al final de mes las facturas realizadas son trasladadas al contador para que las registre en los libros contables, con la característica que no llevan el correlativo y en muchas oportunidades se pierden los documentos.
- 5) El contador procede a registrarlas en sus libros y las mismas quedan archivadas de la siguiente manera, a) Original cliente, previamente trasladada; b) Copia celeste archivo de contabilidad; y c) Copia amarilla con copia del boleto emitido para ser cobrada cuando es al crédito la venta.

Deficiencias Identificadas:

Derivado de la entrevista realizada, observación y reproceso de las actividades juntamente con el personal a cargo, se identifican las deficiencias que se detallan a continuación:

1) Ausencia de una política de crédito

Las órdenes ejercidas por los clientes no son procesadas mediante lineamientos de autorización establecidos por la compañía, teniendo como efecto que las operaciones ejecutadas se presenten por la discreción que poseen los vendedores para realizar la venta, errores y omisiones en la definición del servicio que se presta.

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del ciclo de ingresos
Narrativa de ventas y facturación

PT:	CI-2 4/6
Hp:	GAO Fecha: 22.07.07
Rp:	PYB Fecha: 25.07.07

La agencia no tiene implementadas políticas formales de crédito, la ausencia de los lineamientos de crédito ocasionan distorsiones en la labor de los asesores de venta, situación observada en el crédito concedido a Almacén El Tigre, en fecha 21 de julio de 2007, boletos No. 00030567 y 00030568. ✓ PT CI-4 2/4

Comentarios de la Administración:

Fuimos informados por la Gerencia Comercial (Cesar Brañas) que la entidad no tiene políticas de crédito, la concesión del mismo queda a discreción de los asesores de venta, quienes en caso de incumplimiento por parte del cliente asumen el pago. ❌

2) Ausencia de cotización por medio escrito y formal

La agencia no tiene como práctica realizar cotizaciones por los servicios que son requeridos por los clientes, la propuesta de servicios a los clientes es presentada de forma verbal o mediante correo electrónico, se observo la venta realizada a Industrias Casa, S.A., servicios presentados vía correo electrónico en fecha 22 de julio de 2007. ✓ PT CI-4 2/4

Comentarios de la Administración:

Fuimos informados por la Gerencia Comercial (Cesar Brañas) que la entidad no tiene implementado presentar la cotización de sus servicios por medio de cotización formal. ❌

3) Falta de autorización de la gerencia para las ventas al crédito

Las ventas realizadas al crédito no son autorizadas por la Gerencia Comercial, estas son realizadas por los asesores de venta sin consentimiento y análisis por parte de la administración, se observo venta al crédito con plazo de 60 días, al Almacén El Tigre, en fecha 21 de julio de 2007, boletos No. 0030567 y 0030568. ✓ PT CI-4 2/4

Comentarios de la Administración:

Ver comentario deficiencia No. 1.

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del ciclo de ingresos
Narrativa de ventas y facturación

PT:	CI-2 5/6
Hp:	GAO Fecha: 22.07.07
Rp:	PYB Fecha: 25.07.07

4) Errores y anulaciones en la emisión de boletos

Esta deficiencia se manifiesta por la inconformidad y reclamo de los clientes mediante la devolución y cancelación del servicio, errores en la emisión de boletos y paquetes turísticos, cobros excesivos y pagos de multas por anulaciones. Se observaron errores y anulaciones en los boletos emitidos, especialmente en las fechas y tarifas, en fecha 20 de julio de 2007 se anularon seis boletos los cuales tuvieron una penalidad de \$ 50.00 cada una, esta situación genera gastos que son asumidos por la agencia. ✓ PT **CI-4 2/4**

Comentarios de la Administración:

Fuimos informados por la Gerencia Comercial (Cesar Brañas) que las anulaciones realizadas a boletos emitidos son realizadas por inconformidad del cliente, estas tienen penalidad por anulación. 

5) No se emite factura por los servicios prestados, pérdida y anulación de facturas.

La agencia de viajes por los servicios prestados no emite factura tal como lo requiere la ley del Impuesto al Valor Agregado, esta situación es provocada por desconocimiento de los asesores de venta quienes son los responsables de emitir la factura correspondiente, la omisión de este documento puede ocasionar multas y reparos por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria. PT **CI-4 2/4**

Comentarios de la Administración:

Fuimos informados por la Gerencia Comercial (Cesar Brañas) que el boleto tiene carácter de factura, se deja de emitir la factura por el servicio que la agencia presta, ya sea por desconocimiento del asesor o bien porque el cliente no la requiere. 

6) Errores en el registro y omisión de ventas en los libros legales y auxiliares

La deficiencia del procedimiento se manifiesta por los errores en el registro de las transacciones de la agencia, información contable sobre las ventas omitidas por error, así

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del ciclo de ingresos
Narrativa de ventas y facturación

PT:	CI-2 6/6
Hp:	GAO Fecha: 22.07.07
Rp:	PYB Fecha: 25.07.07

como la mala aplicación de la práctica contable, y la presentación de la información financiera fuera de tiempo para la toma de decisiones y de forma incorrecta. Se observo el resumen de ventas del mes de junio de 2007 el cual no incluía la prestación de servicios al cliente La Llanura, S.A. por un monto de Q 15,675.00, cantidad que fue omitida del libro de ventas. ✓ PT **CI-4 2/4**

Comentarios de la Administración:

Fuimos informados por la Gerencia Financiera (Maria Pineda) que el registro de las ventas se realiza con base al resumen preparado por la Gerencia Comercial, este no es revisado por la contadora, quien única y exclusivamente registra las ventas, la omisión de servicios prestados se debió a que los vendedores por error no incluyeron la venta. 

Conclusión:

Derivado de la comprensión y procedimientos, se concluye que los objetivos planteados fueron alcanzados identificando deficiencias en sus procedimientos que se desarrollaran en la matriz de riesgos y posteriormente proceder a su adecuado diseño.

Marcas Utilizadas

-  = Proceso observado
-  = Indagación con personal de la entidad
-  = Documento observado físicamente.

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del ciclo de ingresos
Narrativa del proceso de cuentas por cobrar
Y entrada del efectivo

PT:	CI-3 1/6
Hp:	GAO Fecha: 22.07.07
Rp:	PYB Fecha: 25.07.07

Entidad:	Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Proceso:	Narrativa de cuentas por cobrar y entrada del efectivo
Fecha:	23 de julio de 2007
Entrevistado:	Maria Pineda
Puesto:	Gerente Financiero
Tiempo en la Posición:	1 año
Reporta a:	Gerente General

Descripción:

En esta fecha se realizo la indagación del proceso de administración de la cuenta por cobrar e ingreso del efectivo del ciclo de ingresos de la Agencia de Viajes Volando Alto, S.A. El entendimiento de estas actividades en cuanto al diseño del control interno, implica la observación directamente con el personal involucrado en la actividad.

Objetivo:

Comprender el ciclo de ingresos en sus actividades de administración de la cartera y su cobro respectivo, identificando los procesos claves para determinar su correcto diseño.

Alcance:

Cuenta por cobrar e ingreso de efectivo a la agencia.

Funcionarios y departamentos que intervienen en la venta y Facturación:

- Representante de Ventas - Ivanova Villeda
- Contador - Mónica Estrada
- Secretaría - Penélope Cruz

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del ciclo de ingresos
Narrativa del proceso de cuentas por cobrar
Y entrada del efectivo

PT: **CI-3 2/6**
Hp: GAO Fecha: 22.07.07
Rp: PYB Fecha: 25.07.07

Proceso:

A continuación se presenta el proceso de administración de la cuenta por cobrar a clientes y la recepción del pago realizado por los mismos; por ventas al contado al crédito:

a) Administración de la cartera:

- 1) La cuenta por cobrar es llevada por el contador en una hoja de cálculo (Excel), este auxiliar es integrado mediante el reporte de ventas proporcionado por los vendedores al final de cada mes, durante el mes no se conoce el saldo por cobrar o el total recuperado en la fecha intermedia. ○
- 2) Posteriormente realiza su integración y se presenta al Gerente Financiero únicamente para que él posea dicha información, el contador solicita a los vendedores al inicio de cada semana que gestionen los cobros a clientes.
- 3) Los vendedores son los encargados de realizar el cobro, utilizan la vía telefónica y por correo electrónico, la recepción del pago (efectivo, tarjeta de crédito o cheque), no cuenta con documento que respalde el pago realizado por el cliente, la agencia no tiene diseñados recibos de caja. ○
- 4) Existen cuentas por cobrar con más de un año de antigüedad los cuales no han sido recuperados, y estas, al final son asumidos por los vendedores, a quienes mensualmente se les descuenta la parte que no pudieron recuperar del crédito concedido.

b) Cobro

El proceso de cobro se da ya sea por ventas realizadas al contado o por la recuperación del crédito concedido:

- 2) El cliente se presenta a la agencia a hacer efectivo su pago, o bien se le envía a cobrar con el mensajero, el cobro es realizado por el vendedor quien es la persona que recibe el efectivo en ambos casos.
- 3) Al final del día el dinero (efectivo y cheques) son trasladados al contador para que realice la boleta de depósito del banco. ○

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del ciclo de ingresos
Narrativa del proceso de cuentas por cobrar
Y entrada del efectivo

PT:	CI-3 3/6
Hp:	GAO Fecha: 22.07.07
Rp:	PYB Fecha: 25.07.07

- 4) Al día siguiente es enviado por medio del mensajero al banco para su respectivo depósito, asimismo regularmente este dinero es depositado por el Gerente Comercial, quien traslada la boleta del depósito al contador.
- 5) El contador registra el cobro en un auxiliar electrónico, anota el número de boleta, Fecha, monto del depósito, y cliente que cancelo, al final del mes con la sumatoria de su auxiliar realiza su registro contable.
- 6) La agencia presenta en varios meses ausencia de liquidez por la falta de seguimiento a la cuenta por cobrar, y el cobro no es registrado de forma correcta y oportuna.
- 7) De igual forma los cobros que se realizan en moneda extranjera (dólares) no es ingresada adecuadamente por el tipo de cambio que utilizan los vendedores quienes aplican una tasa mayor a la corriente del día, representando pérdidas para la agencia. ○

Deficiencias Identificadas:

Derivado de la entrevista realizada, la observación, se identificaron las deficiencias que se detallan a continuación:

1) Ausencia de formas prediseñadas para los cobros –Recibos-

La recepción del pago ya sea por ventas al contado o por recuperación del crédito, no es manejado por el personal autorizado y no se emiten los recibos correspondientes como constancia de la recepción del efectivo, por lo tanto el ingreso no es registrado de forma correcta y oportuna. La agencia no cuenta con recibos previamente diseñados como constancia del cobro realizado a los clientes. PT **CI-4 3/4**

Comentarios de la Administración:

Fuimos informados por la Gerencia Comercial (Cesar Brañas) que la entidad no cuenta con recibos, se implementaran juntamente con el diseño de los controles. ❌

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del ciclo de ingresos
Narrativa del proceso de cuentas por cobrar
Y entrada del efectivo

PT:	CI-3 4/6
Hp:	GAO Fecha: 22.07.07
Rp:	PYB Fecha: 25.07.07

2) Inadecuada segregación de funciones

La agencia no cuenta con una adecuada segregación de funciones por las diversas actividades realizadas por los asesores de venta incluyen, prestación del servicio, concesión de crédito, facturación, edición del archivo maestro de clientes y recepción del efectivo por cobros. Si una persona tiene la responsabilidad de más de una de estas, se podrían malversar los activos y ocultar la malversación. **CI-4 3/4**

Comentarios de la Administración:

Fuimos informados por la Gerencia Comercial (Cesar Brañas) que la entidad asignó tales funciones a los asesores de venta, y las mismas se definirán con la implementación del sistema de control interno para evitar estos conflictos. 

3) Pérdidas por alta incobrabilidad de la cartera.

La agencia presenta saldos por cobrar con más de 90 días de atraso, en fecha 15 de julio de 2007 dio de baja un saldo de clientes por Q 105,727 considerados incobrables, por tener más de 2 años de antigüedad, estas bajas no cuentan con la autorización y documentación correspondiente.  PT **CI-4 3/4**

Comentarios de la Administración:

Fuimos informados por la gerencia comercial (Cesar Brañas) que la gerencia general aprobó verbalmente esta incobrabilidad, posteriormente a su análisis realizado por el contador general y la gerencia comercial como una pérdida. 

4) Mala aplicación del tipo de cambio en cobros en divisas.

La agencia no presenta el saldo en dólares de los clientes, situación por la cual los asesores aplican una tasa de cambio mayor con promedio de 7.85 por 1 Us dólar, la valuación del saldo no la realizan al tipo de cambio de cierre, generando por lo general pérdidas por diferencial cambiario al momento del cobro. PT **CI-4 3/4**

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del ciclo de ingresos
Narrativa del proceso de cuentas por cobrar
Y entrada del efectivo

PT:	CI-3 5/6
Hp:	GAO Fecha: 22.07.07
Rp:	PYB Fecha: 25.07.07

Comentarios de la Administración:

Fuimos informados por la gerencia comercial (Cesar Brañas) que la valuación la realizan en promedio de 7.75 a 7.85 por 1 US dólar en el cobro a clientes no importando el tipo de cambio del día, ya sea porque la deuda sea en quetzales como en dólares. 

5) Registro inoportuno y falta de conciliación de los cobros realizados.

Las entradas de efectivo no son totalizadas de forma diaria y permanente, la falta de emisión de recibos no permite establecer el origen de los ingresos y de igual manera los depósitos no son efectuados diariamente a las instituciones bancarias establecidas por la entidad.

Se detectó que la entidad no efectúa el registro de la cuenta corriente de manera correcta y oportuna, así mismo no se realiza un cuadro de saldos de la cuenta corriente y los saldos que consigna en el auxiliar. ✓ PT **CI-4 4/4**

Comentarios de la Administración:

Fuimos informados por la gerencia comercial (Cesar Brañas), que la agencia no cuenta con auxiliares de los cobros realizados, así como cuadro de la cuenta corriente de los clientes. 

6) Acceso a los documentos y auxiliares de la cuenta por cobrar por personal no autorizado.

Implica restringir el acceso a las cuentas corrientes de los clientes permitiendo únicamente al personal autorizado su custodia y responsabilidad del mismo, este objetivo no es cumplido por la agencia, ya que el acceso a la cartera de clientes no se encuentra restringida al personal autorizado, teniendo la probabilidad de irregularidades en los saldos de los clientes, por la manipulación que se tiene de esta información por los diversos empleados y funcionarios de la entidad. . PT **CI-4 4/4**

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del ciclo de ingresos
Narrativa del proceso de cuentas por cobrar
Y entrada del efectivo

PT:	CI-3 6/6
Hp:	GAO Fecha: 22.07.07
Rp:	PYB Fecha: 25.07.07

Comentarios de la Administración:

Fuimos informados por la gerencia comercial (Cesar Brañas), que efectivamente el acceso al archivo maestro de clientes no es restringido, y que por las diversas funciones de los empleados es administrada por los asesores de venta, la secretaria, la contadora y la gerencia comercial. 

Conclusión:

Derivado de la comprensión del presente ciclo y los procedimientos aplicados, se concluye que los objetivos planteados fueron alcanzados identificando deficiencias en sus procedimientos que se desarrollaran en la matriz de riesgos y posteriormente proceder a su adecuado diseño.

Marcas Utilizadas

-  = Proceso observado
-  = Indagación con personal de la entidad
-  = Documento observado físicamente.

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del control interno ciclo de ingresos
Diagnostico del ciclo de ingresos

PT: **CI-4 1/4**
 Hp: GAO Fecha: 22.07.07
 Rp: PYB Fecha: 25.07.07

Entidad:	Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Procedimiento:	Diagnostico del ciclo de ingresos, actividades de venta, facturación, administración de la cartera y entrada del efectivo
Fecha:	23 de agosto de 2007

Los procedimientos de control constituyen un elemento de la estructura de control interno, podrán ser aplicables a un solo tipo de transacciones como ventas, o podrán tener una aplicación más amplia e integrarse a componentes específicos del entorno de control o del sistema contable.

Derivado de los procedimientos aplicados para el entendimiento y comprensión de los procesos del ciclo de ingresos de la Agencia de Viajes Volando Alto, S.A., entrevistas e indagaciones, la consideración de los controles incluyó su estudio detallado con el propósito de realizar el diseño adecuado de la estructura de control interno del ciclo, para proveer a la administración de una adecuada seguridad, prevenir y detectar desviaciones que pudieran afectar adversamente sus actividades de venta y facturación de los servicios, así como la administración de la cartera y pagos de los clientes.

Las deficiencias detectadas que se detallan a continuación serán tratadas como oportunidades de mejora, diseñadas para el sistema de control interno del ciclo de ingresos de la agencia:

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del control interno ciclo de ingresos
Diagnostico del ciclo de ingresos
Actividad: Prestación del servicio y facturación

PT: **CI-4 2/4**
 Hp: GAO Fecha: 22.07.07
 Rp: PYB Fecha: 25.07.07

REF. PT	No	DEFICIENCIA	DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA	RIESGO O IMPACTO	COMENTARIO DEL CLIENTE
CI-2 4/4	1	Ausencia de una política de crédito	Los asesores de venta no cuentan con los lineamientos que establezcan los requisitos para otorgar crédito a los clientes.	Concesión de crédito sin análisis posible pérdida por no ser recuperable.	Aceptado
CI-2 4/4	2	Falta de cotizaciones por medio escrito y formal	La agencia no tiene diseñadas las formas para presentar la cotización de los servicios que el cliente le requiere, únicamente trasladan sus propuestas de forma verbal.	Realizar ventas sin observar las condiciones de precio y aceptación formal del cliente.	Aceptado
CI-2 4/4	3	Falta de autorización de la gerencia para las ventas al crédito	Las ventas o servicios prestados por los asesores de venta no cuentan con la autorización de la gerencia comercial, de igual forma cuando la misma es al crédito.	Manejo de precios sin control y ausencia de análisis y aprobación de crédito.	Aceptado
CI-2 4/4	4	Errores y anulaciones en la emisión de boletos	La agencia presenta quejas por parte de los clientes, anulaciones y devoluciones por errores y mala atención a los requerimientos del cliente.	Se tiene el riesgo de pérdida de clientes, y el pago de multas por las anulaciones.	Aceptado
CI-2 4/4	5	No se emite factura por los servicios prestados, pérdida y anulación de facturas	La agencia no emite factura por la mayoría de los servicios que presta, por olvido de los asesores de venta o bien porque el cliente no la necesite.	Se corre el riesgo de multas y reparos por parte de la Administración Tributaria, por incumplimiento a las obligaciones tributarias.	Aceptado
CI-2 4/4	6	Errores en el registro de las ventas y omisión de ventas en los auxiliares y libros legales de la empresa	El registro de los servicios en el reporte de ventas no es integro debido a que se omiten por error la venta de boletos, y no existe conciliación entre el registro auxiliar y la contabilidad.	Presentación inadecua e incorrecta de la integración de clientes.	Aceptado

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del control interno ciclo de ingresos
Diagnostico del ciclo de ingresos
Actividad: Cuentas por cobrar e ingresos de efectivo

PT: **CI-4 3/4**
 Hp: GAO Fecha: 22.07.07
 Rp: PYB Fecha: 25.07.07

REF. PT	No	DEFICIENCIA	DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA	RIESGO O IMPACTO	COMENTARIO DEL CLIENTE
CI-3 4/4	1	Ausencia de formas prediseñadas para los cobros –Recibos-	Para la recepción del efectivo por pago de clientes la agencia no cuenta con recibos de caja para dejar constancia del ingreso de efectivo.	Que los ingresos no sean registrados de forma correcta y riesgo de irregularidades en el manejo del efectivo.	Aceptado
CI-3 4/4	2	Ausencia de supervisión al registro del ingreso de efectivo	La recepción del efectivo, la gestión de cobro, y el envío del dinero para su depósito en las cuentas bancarias, es realizado por los vendedores.	Que la contabilización de las entradas de efectivo no sea adecuada y en el periodo correcto, registradas con errores.	Aceptado
CI-3 4/4	3	Falta de cobro y seguimiento a la cartera	El seguimiento y administración de la cuenta por cobrar no es realizada de una forma permanente de acuerdo al plazo en crédito concedido.	Pérdida por la incobrabilidad de la cartera, y riesgo de iliquidez.	Aceptado
CI-3 4/4	4	Mala aplicación del tipo de cambio en cobros en divisas	Los cobros realizados en dólares son realizados a un tipo de cambio más alto que el tipo de cambio de corriente.	Pérdida por mala aplicación del tipo de cambio en el cobro en divisas.	Aceptado

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
 Diseño del control interno ciclo de ingresos
 Diagnostico del ciclo de ingresos
 Actividad: Cuentas por cobrar e ingresos de efectivo

PT: **CI-4 4/4**
 Hp: GAO Fecha: 22.07.07
 Rp: PYB Fecha: 25.07.07

REF. PT	NO	DEFICIENCIA	DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA	RIESGO O IMPACTO	COMENTARIO DEL CLIENTE
CI-3 4/4	5	Registro inoportuno y falta de conciliación de los cobros realizados a los clientes	Entradas de efectivo no totalizadas diaria y permanentemente, falta de emisión de recibos, y los depósitos no efectuados diariamente..	Pérdida por incobrabilidad de la cartera y susceptibilidad de manipulación del maestro de clientes y del efectivo.	Aceptado
CI-3 4/4	6	Acceso a los documentos y auxiliares de la cuenta por cobrar por personal no autorizado	El manejo del efectivo recibido por servicios prestados al contado o bien por cobros a clientes, no cuenta con las restricciones apropiadas para su protección, el cual debería ser función específica del personal autorizado por la alta administración.	El manejo del efectivo recibido por servicios prestados al contado o bien por cobros a clientes, no cuenta con las restricciones apropiadas para su protección, el cual debería ser función específica del personal autorizado por la alta administración.	Aceptado

Conclusión:

Los hallazgos descritos anteriormente tratados como oportunidades de mejora de los procedimientos de la agencia de viajes Volando Alto, S.A., serán trasladados a la matriz de riesgos de estas actividades para posteriormente establecer la matriz de controles aplicables y el correcto diseño de los procedimientos. Ver PT **Carta a la administración deficiencias de control interno**

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Diseño del ciclo de ingresos
Carta de declaraciones escritas de la administración

PT: D-1 1/1
Hp: GAO Fecha: 22.07.07
Rp: PYB Fecha: 25.07.07

AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.

Guatemala, 21 de octubre de 2007

Licenciado
Gonzalo Alfredo Orozco
Contador Público y Auditor

Estimado Licenciado:

A continuación confirmamos la información y respuestas que expresamos a usted en el curso de su estudio y diseño de la estructura de control interno del ciclo de ingresos de la Agencia de Viajes Volando Alto, S.A. Confirmamos a nuestro leal saber y entender las siguientes aseveraciones:

- i) Reconocemos nuestra responsabilidad de establecer e implantar el sistema de control interno.
- ii) Hemos revelado todas las debilidades de la estructura de control interno de los cuales teníamos conocimiento en relación al ciclo de ingresos.
- iii) No existen irregularidades que involucren a la gerencia o a los empleados en la estructura de control interno del ciclo de ingresos.
- iv) El suministro de la información y colaboración de la administración fueron puestos a su disposición.

Atentamente,

Lic. José Méndez
Gerente General

Lic. María Pineda
Gerente Financiero

**CASO PRÁCTICO
SEGUNDA PARTE
INFORMES AL CLIENTE**

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.

Informe a la Administración
Deficiencias de control del ciclo de ingresos.

Contadores Públicos y Auditores, S. C.

Contenido

	Página
I. Carta de Presentación	139-140
II. Deficiencias de control interno Ciclo de Ingresos	141-143
III. Matriz de riesgos asociados Ciclo de Ingresos	144-145
IV. Matriz de Control Aplicable Ciclo de Ingresos	146-148

13 de septiembre de 2007

Al Consejo de Administración de
Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.

Las normas internacionales de auditoría generalmente aceptadas recomiendan que los auditores informen aquellos asuntos concernientes a los controles internos de una compañía notados durante un trabajo realizado y requieren que algunos de dichos asuntos sean reportados por escrito. Los asuntos que se requieren que sean reportados son deficiencias significativas en el diseño u operación de los controles internos que, a juicio de los auditores, podrían afectar adversamente la habilidad de la compañía para registrar, procesar, resumir y reportar la información financiera, consistente con las aseveraciones de la administración en los estados financieros.

Como parte del diseño de control interno del ciclo de ingresos de la agencia, se efectuó una revisión en la que se evaluaron los controles internos únicamente con la extensión que consideramos necesaria para proveernos de una base sobre la cual desarrollar la nueva estructura del control interno. Nuestra consideración de los controles internos incluyó un estudio detallado o una evaluación de cualquiera de sus elementos y fue hecha con el propósito de hacer recomendaciones detalladas o de diseño de los controles internos de la agencia para prevenir o detectar errores e irregularidades.

La Administración de la agencia es responsable de establecer y mantener controles internos. Para cumplir con esta responsabilidad, la administración debe hacer estimaciones y juicios para evaluar los beneficios esperados y costos relativos a las políticas y procedimientos de control interno.

Los objetivos de los controles internos son proveer a la Administración de una seguridad razonable, pero no absoluta, de que los activos están protegidos contra pérdidas por usos o disposiciones no autorizadas y que las transacciones son ejecutadas de acuerdo con autorizaciones de la administración y son registradas apropiadamente para permitir la preparación de los estados financieros de conformidad con las normas internacionales de información financiera.

Debido a las limitaciones inherentes en los controles internos, pueden ocurrir errores o irregularidades y no ser detectados. También, la proyección de cualquier evaluación de los controles internos a períodos futuros está sujeta al riesgo de que los procedimientos se conviertan en inadecuados debido a cambios en las condiciones o que la efectividad del diseño y funcionamiento de las políticas y procedimientos pueda deteriorarse.

Aún cuando el propósito de nuestra consideración de los controles internos fue crear un diseño adecuado de los mismos, ciertos asuntos llamaron nuestra atención los cuales deseamos informarles. Dichos asuntos, se incluyen en el informe adjunto.

De acuerdo con normas internacionales de auditoría generalmente aceptadas en Guatemala, una deficiencia material es una deficiencia significativa en la cual el diseño u operación de uno o más de los elementos de los controles internos no reducen a un nivel relativamente bajo el riesgo de que errores e irregularidades en montos que podrían ser importantes en relación con los estados financieros, puedan ocurrir y no ser detectados oportunamente por los empleados en el ejercicio normal de sus funciones asignadas.

Nuestra consideración de los controles internos no necesariamente revela todos los aspectos de dichos controles que podrían ser deficiencias significativas y, en consecuencia, no necesariamente revela todas las deficiencias significativas que también podrían ser consideradas deficiencias materiales, según la definición anterior. Consideramos que los asuntos descritos en el memorando adjunto, no son deficiencias materiales.

Este informe fue preparado para uso exclusivo del Consejo de Administración y la Gerencia General de Agencia de Viajes Volando Alto, S.A. Debe interpretarse que el criterio que utilizamos durante nuestra consideración de los controles internos de la agencia, podría diferir significativamente de los criterios que la administración y cualquier otra parte puedan estar utilizando para sus propósitos.

Atentamente,

Contadores Públicos y Auditores Independientes

Lic. Gonzalo Orozco
Socio

II. DEFICIENCIAS DEL CICLO DE INGRESOS			
Título	Descripción	Recomendación	Comentario de la administración
PRESTACION DE SERVICIOS Y FACTURACIÓN			
1. Ausencia de políticas de crédito	Las órdenes ejercidas por los clientes no son procesadas mediante lineamientos de autorización establecidos por la compañía, teniendo como efecto que las operaciones ejecutadas se presenten por la discreción que poseen los vendedores para realizar la venta, errores y omisiones en la definición del servicio que se presta. La ausencia de los lineamientos de crédito ocasionan distorsiones en la labor de los asesores de venta, situación observada en el crédito concedido a Almacén El Tigre, en fecha 21 de julio de 2007, boletos No. 00030567 y 00030568.	El diseño del control interno incluye la redacción de las Políticas de crédito aplicables a la agencia.	Fuimos informados por la Gerencia Comercial (Cesar Brañas) que la entidad no tiene políticas de crédito, la concesión del mismo queda a discreción de los asesores de venta, quienes en caso de incumplimiento por parte del cliente asumen el pago.
2. Ausencia de cotizaciones	La agencia no tiene como práctica realizar cotizaciones por los servicios que son requeridos por los clientes, la propuesta de servicios a los clientes es presentada de forma verbal o mediante correo electrónico, se observo la venta realizada a Industrias Casa, S.A., servicios presentados vía correo electrónico en fecha 22 de julio de 2007.	El diseño del control interno incluye la creación de formas aplicables al ciclo de ingresos.	Fuimos informados por la Gerencia Comercial (Cesar Brañas) que la entidad no tiene implementado presentar la cotización de sus servicios por medio de cotización escrita.
3. Falta de autorización de servicios prestados al crédito.	Las ventas realizadas al crédito no son autorizadas por la Gerencia Comercial, estas son realizadas por los asesores de venta sin consentimiento y análisis por parte de la administración, se observo venta al crédito con plazo de 60 días, al Almacén El Tigre, en fecha 21 de julio de 2007, boletos No. 0030567 y 0030568	El diseño del control interno incluye la creación de los procesos de prestación de servicios.	Fuimos informados por la Gerencia Comercial (Cesar Brañas) que la entidad no tiene políticas de crédito, la concesión del mismo queda a discreción de los asesores de venta, quienes en caso de incumplimiento por parte del cliente asumen el pago.
4. Anulaciones de boletos aéreos	Esta deficiencia se manifiesta por la inconformidad y reclamo de los clientes mediante la devolución y cancelación del servicio, errores en la emisión de boletos y paquetes turísticos, cobros excesivos y pagos de multas por anulaciones. Se observaron errores y anulaciones en los boletos emitidos, especialmente en las fechas y tarifas, en fecha 20 de julio de 2007 se anularon seis boletos los cuales tuvieron una penalidad de \$ 50.00 cada una, esta situación genera gastos que son asumidos por la agencia.	El diseño del control interno incluye la creación de los procesos de prestación de servicios.	Fuimos informados por la Gerencia Comercial (Cesar Brañas) que las anulaciones realizadas a boletos emitidos son realizadas por inconformidad del cliente, estas tienen penalidad por anulación.

5. Error y omisión de facturación	La agencia de viajes por los servicios prestados no emite factura tal como lo requiere la ley del Impuesto al Valor Agregado, esta situación es provocada por desconocimiento de los asesores de venta quienes son los responsables de emitir la factura correspondiente, la omisión de este documento puede ocasionar multas y reparos por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria	El diseño del control interno incluye la creación de los procesos de prestación de servicios y facturación.	Fuimos informados por la Gerencia Comercial (Cesar Brañas) que el boleto tiene carácter de factura, se deja de emitir la factura por el servicio que la agencia presta, ya sea por desconocimiento del asesor o bien porque el cliente no la requiere
6. Errores y omisión en registros contables	La deficiencia del procedimiento se manifiesta por los errores en el registro de las transacciones de la agencia, información contable sobre las ventas omitidas por error, así como la mala aplicación de la práctica contable, y la presentación de la información financiera fuera de tiempo para la toma de decisiones. Se observo el resumen de ventas del mes de junio de 2007 el cual no incluía la prestación de servicios al cliente La Llanura, S.A. por un monto de Q 15,675.00, cantidad que fue omitida del libro de ventas.	El diseño del control interno incluye la creación de los procesos de prestación de servicios y facturación.	Fuimos informados por la Gerencia Financiera (María Pineda) que el registro de las ventas se realiza con base al resumen preparado por la Gerencia Comercial, este no es revisado por la contadora, quien única y exclusivamente registra las ventas, la omisión de servicios prestados se debió a que los vendedores por error no incluyeron la venta
ADMINISTRACION DE LA CUENTA POR COBRAR Y RECEPCION DEL EFECTIVO			
7. Ausencia de recibos	La recepción del pago ya sea por ventas al contado o por recuperación del crédito, no es manejado por el personal autorizado y no se emiten los recibos correspondientes como constancia de la recepción del efectivo, por lo tanto el ingreso no es registrado de forma correcta y oportuna. La agencia no cuenta con recibos previamente diseñados como constancia del cobro realizado a los clientes.	Implementar los controles que serán diseñados para tener una adecuada salvaguarda de los activos.	Fuimos informados por la Gerencia Comercial (Cesar Brañas) que la entidad no cuenta con recibos, se implementaran juntamente con el diseño de los controles.
8. Inadecuada segregación de funciones.	La agencia no cuenta con una adecuada segregación de funciones por las diversas actividades realizadas por los asesores de venta incluyen, prestación del servicio, concesión de crédito, facturación, edición del archivo maestro de clientes y recepción del efectivo por cobros. Si una persona tiene la responsabilidad de más de una de estas, se podrían malversar los activos y ocultar la malversación.	El diseño del control interno incluye la creación de los procesos de la cuenta por cobrar y recepción del efectivo.	Fuimos informados por la Gerencia Comercial (Cesar Brañas) que la entidad asigno tales funciones a los asesores de venta, y las mismas se definirán con la implementación del sistema de control interno para evitar estos conflictos.
9. Incobrabilidad de la cartera de clientes	La agencia presenta saldos por cobrar con mas de 90 días de atraso, en fecha 15 de julio de 2007 dio de baja un saldo de clientes por Q 105,727 considerados incobrables, por tener	El diseño del control interno incluye la creación de los	Fuimos informados por la gerencia comercial (Cesar Brañas) que la gerencia general aprobó verbalmente

	más de 2 años de antigüedad, estas bajas no cuentan con la autorización y documentación correspondiente.	procesos de la cuenta por cobrar y recepción del efectivo.	esta incobrabilidad, posteriormente a su análisis realizado por el contador general y la gerencia comercial como una pérdida.
10. Inadecuada valuación de la moneda extranjera.	La agencia no presenta el saldo en dólares de los clientes, situación por la cual los asesores aplican una tasa de cambio mayor con promedio de 7.85 por 1 Us dólar, la valuación del saldo no la realizan al tipo de cambio de cierre, generando por lo general pérdidas por diferencial cambiario al momento del cobro.	El diseño del control interno incluye la creación de los procesos de la cuenta por cobrar y recepción del efectivo.	Fuimos informados por la gerencia comercial (Cesar Brañas) que la valuación la realizan en promedio de 7.75 a 7.85 por 1 US dólar en el cobro a clientes no importando el tipo de cambio del día.
11. Ausencia de auxiliares y cuadro de los cobros efectuados.	Las entradas de efectivo no son totalizadas de forma diaria y permanente, la falta de emisión de recibos no permite establecer el origen de los ingresos y de igual manera los depósitos no son efectuados diariamente a las instituciones bancarias establecidas por la entidad. Se detectó que la entidad no efectúa el registro de la cuenta corriente de manera correcta y oportuna, así mismo no se realiza un cuadro de saldos de la cuenta corriente y los saldos que consigna en el auxiliar.	El diseño del control interno incluye la creación de los procesos de la cuenta por cobrar y recepción del efectivo.	Fuimos informados por la gerencia comercial (Cesar Brañas), que la agencia no cuenta con auxiliares de los cobros realizados, así como cuadro de la cuenta corriente de los clientes.
12. Inadecuada salvaguarda y custodia de la cartera de clientes.	Implica restringir el acceso a las cuentas corrientes de los clientes permitiendo únicamente al personal autorizado su custodia y responsabilidad del mismo, este objetivo no es cumplido por la agencia, ya que el acceso a la cartera de clientes no se encuentra restringida al personal autorizado, teniendo la probabilidad de irregularidades en los saldos de los clientes, por la manipulación que se tiene de esta información por los diversos empleados y funcionarios de la entidad.	El diseño del control interno incluye la creación de los procesos de la cuenta por cobrar y recepción del efectivo.	Fuimos informados por la gerencia comercial (Cesar Brañas), que efectivamente el acceso al archivo maestro de clientes no es restringido, y que por las diversas funciones de los empleados es administrada por los asesores de venta, la secretaria, la contadora y la gerencia comercial.

III. MATRIZ DE RIESGOS

AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A. MATRIZ DE RIESGOS DEL CICLO DE INGRESOS

A continuación se presenta la matriz de riesgos y debilidades de la Agencia de Viajes Volando Alto, permitiendo reconocer los factores de riesgo a los cuales esta asociada la entidad, de acuerdo a las deficiencias incluidas en este informe, para reconocer la necesidad de procesos formalizados y el establecimiento de objetivos de control.

ACTIVIDAD: PRESTACION DEL SERVICIO Y FACTURACION

No.	Factor de Riesgo	Riesgo	Clasificación	Función Típica	Actividad
1	Concesión de crédito sin análisis e incobrabilidad de la cartera	<u>De Operación</u>	Alto	Ejecución	<u>Ventas</u>
2	Realizar ventas sin observar las condiciones de precio y aceptación formal del cliente	<u>De Operación</u>	Alto	Ejecución	<u>Ventas</u>
3	Manejo de precios sin control y ausencia de análisis y aprobación de crédito	<u>De Operación</u>	Alto	Ejecución	<u>Ventas</u>
4	Pérdida de clientes y multas por anulaciones de boleto.	<u>De Reputación</u>	Medio	Registro	<u>Ventas</u>
5	Multas y reparos por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria.	<u>Legal</u>	Alto	Registro y Custodia	<u>Facturación</u>
6	Registros incorrectos e inadecuados de las ventas o servicios realizados	<u>De Operación</u>	Alto	Registro	<u>Ventas y Facturación</u>

AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.
MATRIZ DE RIESGOS DEL CICLO DE INGRESOS

ACTIVIDAD: ADMINISTRACION DE LA CARTERA Y RECEPCION DEL EFECTIVO

No.	Factor de Riesgo	Riesgo	Clasificación	Función Típica	Actividad
1	Que los ingresos no sean registrados de forma correcta y riesgo de irregularidades en el manejo del efectivo.	<u>De Operación</u>	Alto	Registro	<u>Ingreso de efectivo</u>
2	Riesgo de robo	<u>De Operación</u>	Alto	Ejecución	<u>Ingreso de efectivo</u>
3	Pérdida por la incobrabilidad de la cartera, y riesgo de iliquidez	<u>Liquidez</u>	Alto	Ejecución	<u>Administración de cartera</u>
4	Pérdida por mala aplicación del tipo de cambio en el cobro en divisas.	<u>Tipo de cambio</u>	Alto	Ejecución	<u>Ingreso de efectivo</u>
5	Ausencia de conciliación de los saldos mensuales de la cuenta por cobrar con el diario mayor general, no se cuenta con una integración de la cuenta por cobrar, desconociendo quien y cuanto debe a determinada fecha. Así como la susceptibilidad de manipulación del maestro de clientes.	<u>De Operación</u>	Alto	Registro	<u>Administración de cartera</u>
6	No se verifica que la contabilización de las entradas de efectivo sea adecuada y en el periodo correcto, estas son registradas con errores en la aplicación de la cuenta específica.	<u>De Operación</u>	Alto	Custodia	<u>Ingreso de efectivo</u>

III. MATRIZ DE CONTROL

AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A. MATRIZ DE CONTROL CICLO DE INGRESOS

A continuación se presenta la matriz de control de la Agencia de Viajes Volando Alto, S.A. correspondiente a las funciones típicas del ciclo de ingresos de ejecución, registro y custodia, permitiendo reconocer los controles aplicables a cada actividad dentro de las transacciones propias del ciclo y los principios de control interno aplicables a cada una.

ACTIVIDAD: PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y FACTURACIÓN

No.	Cubre Riesgo	Riesgo	Clasificación	Función típica	Actividad	Procedimientos	Principio de Control
1	Las órdenes de los clientes deben ser procesadas de acuerdo al criterio de autorización de la gerencia.	<u>De Operación</u>	Alto	Ejecución	<u>Aceptar y Procesar la Orden del Cliente</u>	Todos los vendedores deben de realizar la cotización en base a las políticas, no es valida la cotización que no este firmada de autorizada por la gerencia.	Autorización y Documentación
2	El crédito debe ser otorgado con base a las políticas y normas establecidas por la gerencia.	<u>De Crédito</u>	Alto	Ejecución	<u>Aprobación del Crédito</u>	El crédito otorgado por la agencia a los clientes debe ser aprobado mediante firma en las condiciones de la cotización.	Autorización Segregación de funciones.
3	Los servicios deben de realizarse de conformidad con la solicitud realizada por el cliente bajo los términos de autorización del cliente.	<u>De Operación</u>	Alto	Ejecución	<u>Emitir y prestar el Servicio</u>	Como parte del servicio la agencia brindara servicio post-venta a los clientes para asegurarse que se presten de acuerdo a los términos contratados.	Autorización
4	Todos los servicios prestados son facturados a precios y términos autorizados.	<u>Legal</u>	Alto	Ejecución	<u>Facturación al cliente</u>	La factura debe de especificar el servicio prestado de acuerdo a las condiciones autorizadas en la cotización.	documentación
5	Todas las ventas por prestación de servicio deben estar correctamente contabilizadas en cuanto a su importe, clasificación y periodo contable, de acuerdo a la normativa contable y legal.	<u>Legal</u>	Alto	Registro	<u>Contabilizar las transacciones de Servicios Prestados</u>	La administración es la encargada de establecer el proceso y metodología para el registro, presentación, revisión y aprobación de la información financiera generada con las transacciones de servicios prestados.	Autorización
6	La facturación debe de cumplir los requisitos legales, libre de errores, en original y copias para su archivo.	<u>Legal</u>	Alto	Custodia	<u>Facturación al cliente</u>	La copia de la facturación se encuentra archivada en correlativo.	documentación

AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.
MATRIZ DE CONTROL CICLO DE INGRESOS

ACTIVIDAD: ADMINISTRACION DE LA CARTERA DE CLIENTES Y RECEPCION DEL EFECTIVO

No.	Cubre Riesgo	Riesgo	Clasificación	Función típica	Actividad	Principio de Control	
						Procedimientos	
1	El cobro de la cartera de clientes es realizado por el personal autorizado de acuerdo a las condiciones de crédito.	<u>De Liquidez</u>	Alto	Ejecución	<u>Recibir el Efectivo por el cobro</u>	Mensualmente el encargado de cobros presentara el auxiliar de la cuenta, con su análisis de antigüedad y cobrabilidad	Segregación de Funciones
2	El dinero recibido debe ser manejado por el personal autorizado y emitir los recibos de forma correcta	<u>De Operación</u>	Alto	Ejecución	<u>Recibir el Efectivo por el cobro</u>	El efectivo recibido es administrado por el personal autorizado, y la emisión de recibos debe ser realizada en el mismo momento de su recepción.	Segregación de Funciones
3	El cobro de la cuenta por cobrar clientes en moneda extranjera es convertido al tipo de cambio vigente.	<u>Cambiario o tipo de cambio</u>	Alto	Ejecución	<u>Recibir el Efectivo por el cobro</u>	Reconocer el diferencial cambiario de la cuenta por cobrar y el pago realizado por el cliente en el momento de realizada la operación.	Documentación
4	Necesariamente deben ser totalizadas las entradas de efectivo, se verifican, y se resumen por el personal indicado para tal actividad.	<u>De Operación</u>	Alto	Ejecución	<u>Sumar las Entradas de efectivo y depósito al banco</u>	Debe de generarse el reporte de ingresos diario, cotejado contra los recibos, y su depósito al día siguiente. (hábil)	Segregación de Funciones
5	Las ventas realizadas deben de contabilizarse de inmediato de una forma correcta y oportuna en la cuenta de cada cliente, y a actualización adecuada del saldo del cliente en el archivo maestro por las personas indicadas.	<u>De Operación</u>	Alto	Registro	<u>Administración del Archivo maestro de clientes</u>	La administración revisa y aprueba la conciliación de los saldos de clientes, así como la designación del personal adecuado para la administración del archivo.	Supervisión

AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.
MATRIZ DE CONTROL CICLO DE INGRESOS

ACTIVIDAD: ADMINISTRACION DE LA CARTERA DE CLIENTES Y RECEPCION DEL EFECTIVO

No.	Cubre Riesgo	Riesgo	Clasificación	Función típica	Actividad	Procedimientos	Principio de Control
6	Las entradas de efectivo son documentadas y contabilizadas en el periodo en el cual fueron recibidas.	<u>De Operación</u>	Alto	Registro	<u>Contabilizar las entradas de efectivo</u>	Se verifica que la contabilización de las entradas de efectivo sea adecuada y en el periodo correcto, por parte de la administración.	Supervisión
7	El acceso a las cuentas corrientes de los clientes se restringe al personal autorizado de contabilidad.	<u>De Operación</u>	Alto	Custodia	<u>Proteger el Archivo maestro de Clientes</u>	Únicamente tienen acceso al archivo maestro de clientes el personal autorizado, para su actualización, ajuste y custodia.	Autorización
8	Los saldos registrados para los clientes se verificarán de forma independiente los cuales serán cotejados periódicamente por el contralor externo.	<u>De Operación</u>	Alto	Custodia	<u>Actualizar y administrar correctamente los saldos de la cuenta por cobrar</u>	Trimestralmente el contralor externo contratado por la administración, revisara la correcta presentación de los saldos de la cuenta por cobrar.	Segregación de Funciones
9	El efectivo recibido por servicios prestados al contado o bien por cobros a clientes debe de ser resguardado en áreas seguras y el acceso al mismo debe ser restringido únicamente al personal autorizado por la alta administración.	<u>De Operación</u>	Alto	Custodia	<u>Protección del efectivo</u>	El efectivo debe ser resguardado por el encargado de cobros, mediante su deposito en la caja fuerte previo a su deposito al día siguiente, con la autorización y restricción de la alta administración.	Segregación de Funciones y autorización
10	Realizar conciliaciones de forma independiente del efectivo registrado y los saldos bancarios con el efectivo disponible en las cuentas bancarias, de una forma permanente.	<u>De Operación</u>	Alto	Custodia	<u>Adecuado control de los saldos de efectivo</u>	Mensualmente se realizaran conciliaciones de los saldos de efectivo por parte del contador, identificando los créditos recibidos con el cuadro de la cuenta por cobrar recuperada en el mes. (contado y crédito)	Segregación de Funciones y Revisión

**AGENCIA DE VIAJES
VOLANDO ALTO, S.A.**

**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO CICLO DE INGRESOS**

Contadores Públicos y Auditores Independientes

Contenido del Diseño

I. Información general de Agencia de Viajes, Volando Alto, S.A.	151-152
II. Alcance y naturaleza del diseño	153
III. Propuesta de la estructura organizativa de la agencia en función del ciclo de ingresos	154-176
IV. Diseño del proceso del ciclo de ingresos y diagramas de flujo	177-193
V. Diseño de formas aplicables al ciclo	194-203

I. Información general de la agencia

a) Reseña histórica:

La Agencia de Viajes Volando Alto, S.A., fue constituida mediante escritura No. 57, en fecha 20 de enero de 2005, por un plazo indefinido, mediante capital privado, cuya denominación social es Volando Alto, Sociedad Anónima, con domicilio en la ciudad de Guatemala, con la opción de establecer las sucursales que consideren necesario, su capital autorizado, suscrito y pagado asciende a Un Millón Quinientos mil Quetzales (Q 1,500,000.00) representado en acciones comunes. La agencia de viajes fue inscrita en el Registro Mercantil General de la República bajo el registro 3030, folio 60, Libro 40, Expediente 1981-2005 de Sociedades Mercantiles, reconociendo su personalidad jurídica en base al artículo 343 Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala.

El ejercicio Social y Contable será anual y estará comprendido entre el 1 de julio de cada año y el 30 de junio del año siguiente, según las Reformas al Impuesto Sobre la Renta (ISR), en el decreto 18-2004, el período contable será modificado de la siguiente manera: del 1 de enero al 31 de diciembre del año en curso.

b) Domicilio fiscal

El domicilio fiscal de la Agencia de Viajes VOLANDO ALTO, S.A. es 13 Calle 15-49, Zona 1 del Departamento de Guatemala.

c) Objeto de la entidad

La entidad tiene como objeto: Agencia de viajes de turismo emisor y receptor, consolidador mayorista de ventas de pasajes aéreos y paquetes turísticos, operador de turismo aéreo, terrestre y marítimo, transporte de pasajeros, fletamento de aeronaves.

d) Que es Agencia de Viajes Volando Alto

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A. es una empresa cuya especialidad es dar un servicio completo en cada destino. Cada uno de sus agentes y afiliados preparan inolvidables experiencias de viajes para clientes individuales y grupos haciendo énfasis en el servicio de alta calidad. Agencia de Viajes Volando Alto trabaja con hoteles, operadores de viaje, compañías de transporte y las líneas aéreas de mayor renombre de Guatemala, Honduras y Belice.

La especialidad de la agencia es diseñar itinerarios personalizados para cada cliente individual o grupo. Su lista de servicios se basa en experiencias relacionadas a los viajes de manera que su objetivo es satisfacer completamente las expectativas de los clientes. También ofrece una amplia selección de paquetes pre-diseñados que incluyen los destinos más populares en Guatemala. Agencia de Viajes Volando Alto es miembro de I.A.T.A. (International Air Transport Association) y también es miembro de A.S.T.A. (American Society of Travel Agents).

Cuenta con un amplio conocimiento de Guatemala y de América Central en su totalidad. Esto permite asistir a los clientes en la preparación de un perfecto itinerario de viaje desde el momento de la llegada hasta el momento de la salida. Definiendo así su misión, visión y valores, que le hacen una reconocida empresa en el sector turístico.

Misión: La misión es proveer a los clientes con el mejor servicio, distinguirse por la filosofía de alta calidad y excelencia del sector turístico alrededor del mundo, satisfaciendo las necesidades de los clientes con soluciones innovadoras a precios competitivos.

Visión: Ser líderes, innovadores y de reconocido prestigio en la industria de servicios turísticos.

Valores

Satisfacción de clientes: Ser aliado estratégico del cliente, anticipándose a sus necesidades y aportándole valor en cada momento a través del desarrollo de soluciones que excedan sus expectativas, con la consiguiente adecuación de la organización a la evolución del mercado.

Excelencia: Volando Alto, S.A. asume el compromiso con sus clientes, la sociedad en general y con todos los miembros de su organización de mantener un nivel de calidad excelente, sin concesiones, en todos los aspectos de las actuaciones profesionales.

Desarrollo del talento: El éxito de Volando Alto, S.A. depende de sus profesionales. Por ello, su selección es exigente y se estimula activamente su desarrollo profesional continuo a fin de crear oportunidades de progresión y disponer de un capital humano capacitado para ofrecer respuesta a las necesidades de nuestros clientes.

Integridad: Significa honestidad, justicia y equidad en el desempeño de la actividad profesional. Los empleados de Volando Alto, S.A. han de ser íntegros, ya que sobre dicha integridad se sustenta la confianza que tienen en la agencia los clientes, proveedores y del entorno social en general. La integridad constituye la base de la confianza que cada uno de nosotros deposita en los demás profesionales de nuestra empresa.

Innovación: El desarrollo tecnológico de nuevas aplicaciones y procesos basados en el uso de la tecnología es uno de los soportes sobre los que se basa la competitividad de Volando Alto, S.A., por lo que ser receptivo, canalizar y fomentar la innovación constante es fundamental en la actividad de la compañía.

Crecimiento, Rentabilidad y Creación de Valor: El cumplimiento de los valores citados anteriormente conduce y contribuye necesariamente a la rentabilidad de los negocios y a maximizar el valor de Volando Alto, S.A. para los accionistas. El crecimiento y la rentabilidad deben ser el norte de las actuaciones de Volando Alto, S.A. y requisito básico para asegurar el mayor valor de la empresa, retribuir el capital en beneficio de las acciones y retribuir competitivamente a los empleados.

Desde estos valores y en relación a los diferentes públicos con los que la empresa se relaciona, se ha trazado el plan de responsabilidad social.

II. Descripción y alcance del trabajo

El trabajo consistió en diseñar el control interno del ciclo de negocios de –INGRESOS- identificando los controles relevantes de la entidad para determinar su correcto diseño, e implantación, y el uso de los mismos por parte de la administración de la agencia, y su aplicación en el tiempo de manera permanente e institucional (Eficacia operativa de los controles).

El trabajo relacionado con el diseño de la estructura de control interno del ciclo de ingresos de la Agencia de Viajes Volando Alto, S.A., implica el entendimiento de ciertos procesos seleccionados y la ejecución de ciertos procedimientos para el correcto entendimiento. El alcance del trabajo ha sido establecido de forma conjunta con la administración de la agencia quien indicó los procesos a ser considerados. Cualquier debilidad de control será indicada en la matriz de riesgos y discutida con la administración durante la ejecución del trabajo. Una vez finalizado el compromiso, se coordinó una reunión con la administración para discutir los resultados obtenidos de los procesos definidos y su diagrama de flujo, así como de la matriz de control. El alcance del trabajo en resumen consistió en:

- a. Entendimiento de los procesos de la agencia, mediante entrevistas, reproceso de las actividades.
- b. Completar el programa establecido y documentar los resultados en los formatos estándar. (diagrama de flujo, narrativa, entrevista, matriz de resultados de las pruebas, matriz de control establecida).
- c. Discusión del informe con la administración en fecha 15 de octubre de 2007.
- d. Informe final al cliente, el cual incluye: matriz de riesgos, procedimientos de las actividades, diagramas de flujo, matriz de control.

Responsabilidad de la administración

La administración de la Agencia de Viajes Volando Alto, S.A. es responsable de implementar y mantener el adecuado sistema de control interno. Los objetivos de un sistema de control interno son proveer a la administración de una seguridad razonable, pero no absoluta, de que los activos están protegidos contra pérdidas debido a usos o disposiciones no autorizadas, que las transacciones se efectúan de acuerdo con las autorizaciones de la administración y las transacciones que se registran adecuadamente.

III. Propuesta de la estructura organizativa de la agencia en función del ciclo de ingresos

I. ORGANIZACIÓN

Introducción

A través de este documento se da a conocer el nivel jerárquico de cada miembro de la agencia de viajes, las funciones y atribuciones a desempeñar y los requisitos que debe llenar el candidato para cada puesto; así también, define los lineamientos y normas de actuación que se transforman en reglas de acción y decisión interna según necesidades, siendo útiles para facilitar la organización y administrar las actividades derivadas de su ejecución. Facilita el flujo de información y su respectiva documentación, detallando los distintos pasos clave para un adecuado control interno. En el presente documento se conocerán los niveles de autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos que integran la estructura organizacional propuesta para la agencia de viajes, además se expondrán las diferentes descripciones técnicas de cada puesto de trabajo, y los requisitos mínimos que deberán tener en el momento de su contratación.

Objetivos

Serán las metas y logros que la agencia de viajes pretende alcanzar por medio de la utilización del presente documento administrativo:

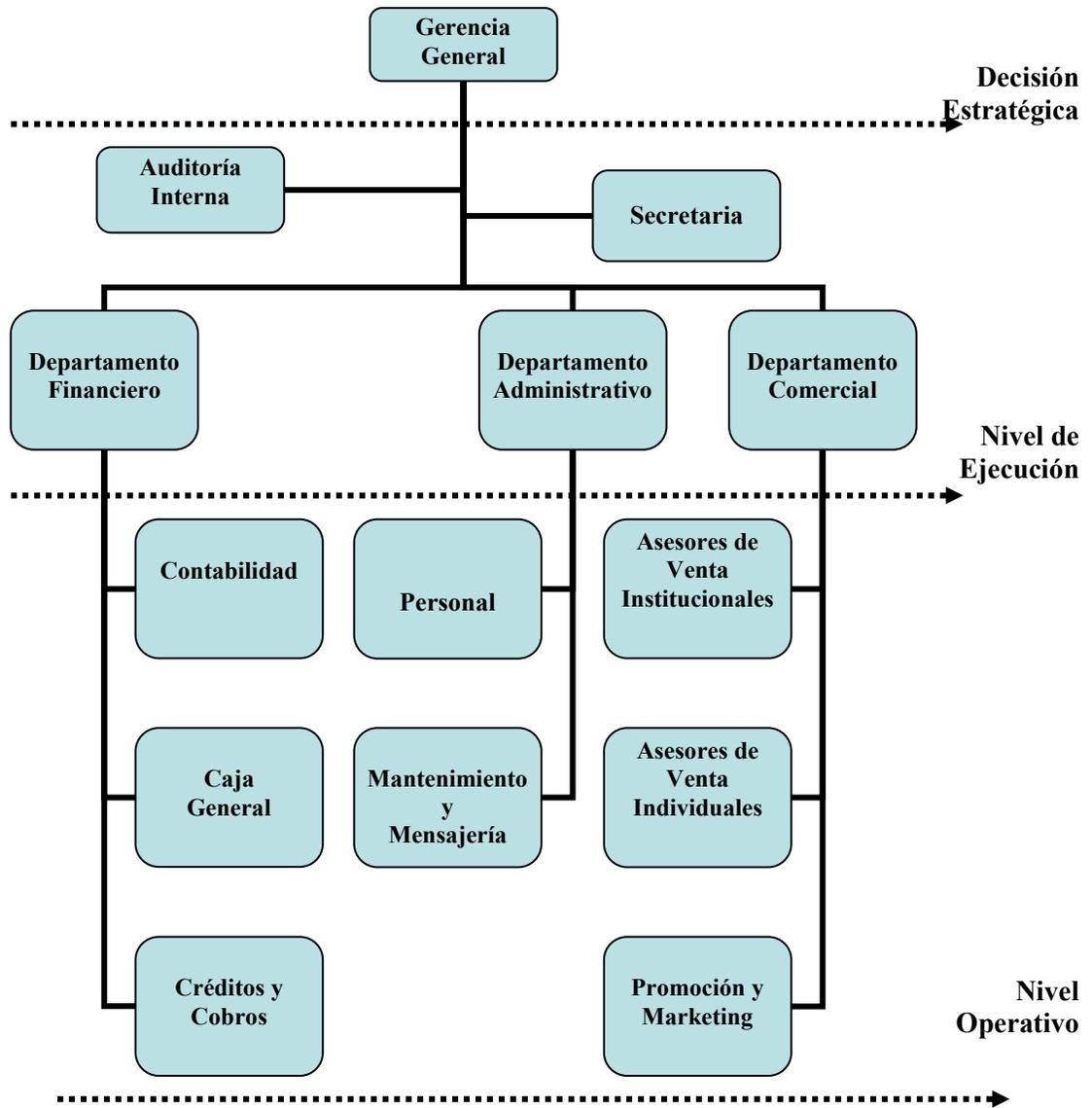
Objetivo General

- Definir la estructura organizacional de la agencia de viajes Volando Alto, S.A., así como la descripción de cada uno de los pasos que conforman dichos procesos.

Objetivos Específicos

- Dar a conocer la estructura y valorizar los puestos que integran la agencia de viajes.
- Fortalecer la autoridad y delegación de funciones.
- Determinar la responsabilidad de cada departamento de trabajo y puesto.
- Coadyuvar en el entrenamiento del personal de nuevo ingreso.
- Fomentar la eficiencia en la ejecución de las operaciones.
- Ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, para evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

**AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.
ORGANIGRAMA**



DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS			
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.			
Puesto:	GERENTE GENERAL	Página	1 de 2

I. Identificación

Unidad encargada de la ejecución de las políticas y estrategias definidas por la Junta de accionistas, para lo cual planifica, organiza, integra, dirige y controla los recursos de la agencia de viajes. Es responsable de un adecuado proceso administrativo y del sistema de control interno, y del funcionamiento óptimo del aparato administrativo creado para tal efecto; así como, del alcance las objetivos y metas establecidos en la planificación institucional.

Ubicación:	Gerencia General
Depende de:	Asamblea general de accionistas.
Supervisa a:	Gerente Financiero, Gerente Administrativo y Gerente Comercial.
Puestos que lo pueden sustituir:	Jefe Administrativo.
Puestos que puede sustituir:	Gerente Financiero, Gerente Administrativo y Gerente Comercial.

II. Misión

Coordinar las funciones administrativas y financiero-contables de la agencia, velando por el uso racional de los recursos físicos, materiales y financieros para facilitar el desempeño eficaz y eficiente, para lo cual planifica, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la administración de la agencia.

III. Descripción específica del puesto

- Recibir el preliminar del presupuesto del Gerente Financiero
- Revisar y evalúa la documentación de presupuesto, planes operativos, presupuestos de ingresos y egresos.
- Revisar reportes de ejecución presupuestaria.
- Administrar los bienes y recursos de la empresa.
- Responsable de la dirección y supervisión de la empresa.
- Supervisar el buen funcionamiento de las actividades de la empresa.
- Crear políticas de créditos, de ventas y de compras.
- Autorizar créditos.
- Autorización de compras de bienes y servicios.

DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS			
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.			
Puesto:	GERENTE GENERAL	Página	2 de 2

- Análisis de estados financieros.
- Autorizar pagos.
- Firma de cheques.

IV. Resultados

- Logro de objetivos en base a la planeación estratégica previamente establecida, medida en los rendimientos económicos que la agencia presente.

V. Perfil del puesto

Educación Formal Necesaria:	Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín.
Experiencia Laboral Previa:	Cinco años de experiencia en puestos de Gerencia General y/o Administrativa, en empresas privadas.

Habilidades y Destrezas

- Capacidad para manejar la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados enfocados al buen servicio prestado al agremiado.
- Capacidad de desarrollar e incentivar el trabajo en equipo y un liderazgo eficiente y eficaz.
- Creativo, ordenado, responsable, proactivo, ante cualquier situación que requiera la toma de decisiones.
- Capacidad para aplicar correctamente los conceptos, reglas, principios, y métodos dentro del entorno financiero y administrativo de la agencia.
- Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de cada uno de los colaboradores.
- Conocimiento amplio de los títulos de inversiones y depósitos a plazo fijo.
- Innovador en propuestas para la solución de problemas.

DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS			
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.			
Puesto:	AUDITOR INTERNO	Página	1 de 2

I. Identificación

Unidad encargada de la evaluación permanente e imparcial de todas las operaciones y de la estructura de control interno de la agencia, garantiza la información financiera que la misma sea confiable y oportuna, la salvaguarda de activos, y la eficiencia y eficacia operativa en cumplimiento de los objetivos y planes establecidos por la administración.

Jerárquicamente depende de la Gerencia General, y es un medio de administración por parte del consejo de accionistas.

Ubicación:	Gerencia General
Depende de:	Asamblea general de accionistas.
Supervisa a:	Ninguno –Órgano Independiente-
Puestos que lo pueden sustituir:	Ninguno
Puestos que puede sustituir:	Ninguno

II. Misión

Garantizar la información financiera confiable y oportuna, salvaguardar los activos, promover la eficacia y eficiencia operativa de la entidad, en cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y procedimientos.

III. Descripción específica del puesto

- Evaluar el sistema de control interno.
- Participar activamente en la planeación estratégica de la agencia.
- Revisar y ajustar la información financiera.
- Establecer procesos de las actividades de la empresa.
- Establecer procedimientos regulatorios de la entidad.
- Establecer programas de revisión a la dirección administrativa.
- Revisar y evalúa la documentación de presupuesto, planes operativos, presupuestos de ingresos y egresos.
- Revisar reportes de ejecución presupuestaria.

DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS			
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.			
Puesto:	AUDITOR INTERNO	Página	2 de 2

IV. Resultados

- Logro de objetivos en base a la planeación estratégica previamente establecida, medida en los rendimientos económicos que la agencia presente.

V. Perfil del puesto

Educación Formal Necesaria:	Licenciatura en Contaduría Pública.
Experiencia Laboral Previa:	Cinco años de experiencia en puestos de auditor o contralor interno.

Habilidades y Destrezas

- Alta formación académica.
- Independencia de criterio.
- Capacidad de desarrollar e incentivar el trabajo en equipo y un liderazgo eficiente y eficaz.
- Creativo, ordenado, responsable, proactivo, ante cualquier situación que requiera la toma de decisiones.
- Capacidad para aplicar correctamente los conceptos, reglas, principios, y métodos dentro del entorno financiero y administrativo de la agencia.
- Conocimiento amplio de los títulos de inversiones y depósitos a plazo fijo.
- Innovador en propuestas para la solución de problemas.

DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS			
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.			
Puesto:	SECRETARIA	Página	1 de 2

I. Identificación

Puesto de carácter administrativo, que efectúa funciones secretariales, control de archivos y responsable de la correspondencia, encargada de asistir directamente a la Gerencia General.

Ubicación :	Gerencia General
Depende de :	Gerente General
Supervisa a :	Ninguno
Puestos que lo pueden sustituir:	Ninguno
Puestos que puede sustituir:	Ninguno
Relaciones Internas de Trabajo:	Gerente General, diferentes Departamentos Administrativos.
Relaciones Externas de Trabajo:	Clientes, Bancos, Mensajeros de otras instituciones o empresas.

II. Misión

Cumplir con las labores secretariales en apoyo directo a la Gerente General. El puesto ubicado en el Gerencia General, lo cual le exigen satisfacer las necesidades tanto superiores como el personal de los otros departamentos con puntualidad, armonía, dinamismo, creatividad, amabilidad, legalidad, formalidad, comunicación para lograr las metas y objetivos gerenciales.

III. Descripción específica del puesto

- Realizar labores secretariales.
- Expedir, recibir, controlar y distribuir correspondencia.
- Atender llamadas telefónicas y transferirlas a interesados.
- Redacción de documentos.
- Elaboración de cheques Voucher.
- Presentar los informes periódicos u ocasionales que la gerencia requiera.

DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS			
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.			
Puesto:	SECRETARIA	Página	2 de 2

IV. Resultados

- Es responsable de rendir informes a gerencia general y del correcto desarrollo sus labores

V. Perfil del puesto

Educación Formal Necesaria:	Título de Secretaria Comercial.
Experiencia Laboral Previa:	Dos años de experiencia en puesto de Secretaria recepcionista, en empresas privadas o públicas.

Habilidades y Destrezas

- Honesta, solidaria, participativa, con interés en el logro de la eficiencia administrativa.
- Proactiva, con iniciativa propia y alto grado de responsabilidad
- Excelentes relaciones interpersonales abiertas y positivas al cambio.
- Capacidad de expresión de sus ideas de manera clara y coherente.
- Que utilice con propiedad todos los instrumentos de trabajo que se encuentren en su entorno.
- Que sea capaz de aplicar conocimientos y experiencias propias para la resolución de imprevistos de trabajo.
- Que aplique de manera adecuada los objetos y recursos disponibles de la empresa la realización optima de su trabajo.
- Con conocimientos sólidos en tareas administrativas.
- Conocimiento del idioma Ingles

DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS			
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.			
Puesto:	GERENTE COMERCIAL	Página	1 de 2

I. Naturaleza

Unidad táctica encargada de la ejecución de las políticas y estrategias definidas por la Gerencia General, es encargada del diseño de nuevos productos y servicios. Velar por el cumplimiento de las metas de ventas establecidas, estudiar los segmentos de mercado establecidos y la oferta de productos y servicios turísticos a través de políticas de promoción y marketing.

Jerárquicamente depende de la Gerencia General, coordina y supervisa directamente las actividades de venta y promoción de servicios.

II. Identificación

Ubicación :	Departamento Ventas
Depende de :	Gerente General
Supervisa a :	Asesores de venta
Puestos que lo pueden sustituir:	Asesor de ventas
Puestos que puede sustituir:	Gerencia General
Relaciones Internas de Trabajo:	Gerente General y Contador
Relaciones Externas de Trabajo:	Entidades del sistema bancario, aseguradoras, afianzadoras, Superintendencia de Administración Tributaria, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

III. Misión

Analizar, crear y aplicar las estrategias aprobadas por la Gerencia General, para dar a conocer el producto en el mercado.

IV. Descripción específica del puesto

- Realizar y ejecutar el presupuesto de ventas
- Estimular las ventas.
- Crear imagen y servicio de la empresa.
- Fijación de precios para venta de productos.
- Observar actividades de la competencia.
- Coordinar actividades promocionales y publicitarias.

DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS			
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.			
Puesto:	GERENTE COMERCIAL	Página	2 de 2

- Dirigir y controlar las operaciones de ventas y de cobros.
- Revisión de cortes de caja y cuadro con reporte de ventas.
- Crear políticas de crédito.
- Analizar, investigar solicitudes de crédito de los clientes.
- Fijar metas de ventas.
- Rendir informes periódicos u ocasionales que requiera la Gerencia General.
- Efectuar cruces de información periódica con el departamento de contabilidad en lo referente a cobros y ventas

V. Resultados

- Metas en ventas proyectadas y alcanzadas.

VI. Perfil del puesto

Educación Formal Necesaria:	Graduado a nivel de licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo o carrera afín.
Experiencia Laboral Previa:	Tres años de experiencia en puestos de Jefe o Encargado de ventas, en empresas privadas.

Habilidades y Destrezas

- Creatividad, liderazgo, negociador.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Cumplimiento de ventas.
- Toma de decisiones.
- Facilidad de comunicación eficaz.
- Manejo de programas básicos de computación.
- Manejo de recursos humanos.

DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS			
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.			
Puesto:	ASESORES DE VENTA	Página	1 de 2

I. Naturaleza

Unidad de carácter operativo encargado de la ejecución de las políticas y estrategias definidas por la Gerencia Comercial, es encargada de proporcionar asesoría y venta de los diferentes productos y servicios turísticos, atendiendo directamente a los clientes.

II. Identificación

Ubicación :	Departamento Ventas
Depende de :	Gerente Comercial
Supervisa a :	Ninguno
Puestos que lo pueden sustituir:	Gerente Comercial
Puestos que puede sustituir:	Gerencia Comercial
Relaciones Internas de Trabajo:	Jefe de créditos y cobros, Cajero, Contador General, Gerente Comercial
Relaciones Externas de Trabajo:	Clientes

III. Misión

Brindar asesoría personalizada a los clientes, con la excelencia en la prestación del servicio logrando ventas efectivas de las líneas y productos de la agencia.

IV. Descripción específica del puesto

- Ofrecer los productos y servicios
- Mantener su cartera y crear más clientes.
- Visitar a los clientes, locales y/o departamentales.
- Crear una ruta de visitas, aprobada por el Gerente Comercial.
- Atención a los clientes vía telefónica y personal.
- Verificar en el sistema las reservaciones pendientes de concretar.
- Emitir y dar seguimiento a las cotizaciones.
- Realizar reservaciones de pasajes aéreos, terrestres, marítimos.
- Reservar con los diferentes operadores, hoteles, vehículos, etc.
- Asesorar a los clientes con opciones de servicios y operadores.

DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS			
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.			
Puesto:	ASESORES DE VENTA	Página	2 de 2

- Emitir los boletos aéreos.
- Reporte de ventas.
- Otras tareas que el jefe le asigne.

V. Resultados

- Metas en ventas asignadas
- Reporte de reclamos
- Informe de ventas mensuales
- Monitoreo de la atención al cliente
- Encuesta de servicio al cliente
- Evaluación del desempeño

VI. Perfil del puesto

Educación Formal Necesaria:	Titulo a nivel diversificado, con estudios en Mercadeo o Administración de Empresas.
Experiencia Laboral Previa:	Un año de experiencia en puestos similares

Habilidades y Destrezas

- Creatividad, negociador.
- Excelente relaciones interpersonales.
- Cumplimiento de metas.
- Toma de decisiones.
- Conocimiento del producto.
- Atención al cliente.
- Responsable.
- Manejo de programas básicos de computación.
- Manejo de automóvil.
- Vender apropiadamente el producto.

DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS			
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.			
Puesto:	GERENTE FINANCIERO	Página	1 de 2

I. Naturaleza

Unidad encargada de la ejecución de las políticas y estrategias definidas por la Gerencia General, en relación las operaciones financiero contables de la entidad, velando por el uso racional de los recursos financieros, así como, por que todas las operaciones que impliquen ingresos y egresos se encuentren debidamente contabilizadas. Su función primordial es servir a la organización como un instrumento de control gerencial

Jerárquicamente depende de la Gerencia General, coordina y supervisa directamente las actividades de Contabilidad.

II. Identificación

Ubicación :	Departamento Financiero
Depende de :	Gerente General
Supervisa a :	Contador
Puestos que lo pueden sustituir:	Asistente de Gerencia Financiera.
Puestos que puede sustituir:	Contador
Relaciones Internas de Trabajo:	Gerente General y Contador
Relaciones Externas de Trabajo:	Entidades del sistema bancario, aseguradoras, afianzadoras, Superintendencia de Administración Tributaria, Abogados, Auditores externos.

III. Misión

Coordinar las operaciones financiero - contables de la agencia, velando por el uso racional de los recursos financieros, así como, por que todas las operaciones que impliquen ingresos y egresos se encuentren debidamente contabilizadas.

IV. Descripción específica del puesto

- Elaborar anteproyecto de presupuesto.
- Determinar ingresos que la empresa obtendrá por medio de las estadísticas de ventas.

DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS			
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.			
Puesto:	GERENTE FINANCIERO	Página	2 de 2

- Determinar costos de operación aplicando tendencias a los costos del actual período de ejecución presupuestaria y los costos de actividades por medio del plan de actividades y asignar los rubros correspondientes.
- Trasladar a Gerencia General y Consejo de Administración para conocer el presupuesto y realizar notaciones sobre el mismo.
- Revisar y ajustar a los montos presupuestales permitidos,
- Revisar que el anteproyecto de presupuesto este autorizado.
- Archivar temporalmente anteproyecto de presupuesto.
- Trasladar anteproyecto de presupuesto a Gerente General.
- Verificar que la documentación de aprobación de anteproyecto de presupuesto este en orden y debidamente autorizado.
- Llenar formulario de programación presupuestal anual.
- Trasladar formulario de programación presupuestal a Gerente General.
- Recibir formulario de programación presupuestal y revisar que este autorizado.
- Archivar documentación.

V. Resultados

- Alcanzar la eficiencia en el manejo de los recursos financieros de la agencia y llevar un control en el manejo de la información financiera.

VI. Perfil del puesto

Educación Formal Necesaria:	Graduado a nivel de licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría o Administración de Empresas.
Experiencia Laboral Previa:	Tres años de experiencia en puestos de Jefe o Encargado Financiero, en empresas privadas.

Habilidades y Destrezas

- Analítico, critico, responsable, orientado a alcanzar objetivos.
- Capacidad de desarrollar e incentivar el trabajo en equipo y un liderazgo eficiente y eficaz.
- Capacidad de aplicar procesos de pensamiento, experiencias y conocimientos en las diversas situaciones que pueda afrontar.
- Competente para la aplicación de procesos administrativos y financieros.
- Con capacidad para comprender, interpretar, inferir y generalizar conceptos, reglas, principios, tanto financieros como administrativos.

DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS			
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.			
Puesto:	CONTADOR	Página	1 de 2

I. Identificación

Unidad encargada de clasificar, analizar, ordenar, registrar y presentar la información generada por las operaciones de la agencia.

Ubicación :	Departamento Financiero
Depende de :	Gerente Financiero
Supervisa a :	Ninguno
Puestos que lo pueden sustituir:	Encargado de Cuenta corriente
Puestos que puede sustituir:	Gerente Financiero
Relaciones Internas de Trabajo:	Cajero, Encargado de Cuenta Corriente, Secretaria, Gerente financiero, jefe técnico.
Relaciones Externas de Trabajo:	Entidades del sistema bancario, Superintendencia de Administración Tributaria, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

II. Misión

Asegurar que todas las operaciones que impliquen ingresos y egresos de fondos se encuentren debidamente registradas contablemente y resguardados los documentos de respaldo que amparan las mismas.

III. Descripción específica del puesto

- Llevar archivos de documentación contable.
- Atender requerimientos fiscales de la administración tributaria.
- Elaborar estados financieros.
- Revisar pólizas de ingresos y egresos, para cuadrar ingresos con depósitos.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Revisar las operaciones fiscales de la empresa.
- Elaborar presupuestos.
- Llevar libro de prorratio de compras.
- Llevar libro de salarios.
- Elaborar certificados de trabajo.
- Elaborar contratos de trabajo del personal.
- Elaborar liquidaciones laborales.
- Cálculo y pago de planilla quincenal.

DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS			
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.			
Puesto:	CONTADOR	Página	2 de 2

- Cálculo quincenal de prestaciones laborales.
- Revisión y pago de cuotas patronales y laborales IGSS.
- Arqueos de caja.
- Inventarios físicos.
- Cuadrar controles de bodega.
- Cuadrar emisión de facturas.
- Rendir informes periódicos u ocasionales que requiera la Gerencia General.

IV. Resultados

- Presentación de la información financiera de forma oportuna y correcta para la toma de decisiones.

V. Perfil del puesto

Educación Formal Necesaria:	Perito Contador con estudios universitarios de la Carrera de Contador Publico y Auditor.
Experiencia Laboral Previa:	Dos años de experiencia como Contador General, con registro en la Superintendencia de Administración Tributaria.

Habilidades y Destrezas

- Responsable, honesto, analítico y crítico.
- Capacidad para aplicar eficaz y eficientemente sus conocimientos financieros administrativos.
- Capacidad para aplicar lineamientos de control encaminados al mejoramiento continuo del proceso en el cual es parte importante.
- Con conocimientos sólidos en tareas financieras y administrativas.
- Conocimientos en la aplicación del proceso financiero para la confirmación, validación y análisis de créditos.

DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS			
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.			
Puesto:	ENCARGADO DE CREDITOS Y COBROS	Página	1 de 2

I. Identificación

Unidad encargada de administrar la cartera de clientes, aplicando correctamente la política de crédito, elaborando para ello reportes, medios de cobranza, análisis de cobrabilidad.

Ubicación :	Departamento Financiero
Depende de :	Gerente Financiero
Supervisa a :	Cajero
Puestos que lo pueden sustituir:	Cajero
Puestos que puede sustituir:	Cajero
Relaciones Internas de Trabajo:	Cajero, Gerente Financiero y Contador.
Relaciones Externas de Trabajo:	Clientes

II. Misión

Mantener un control y registro actualizado sobre los pagos que realizan los clientes, para lo cual es responsable de tener al día la cuenta corriente de cada uno de los ellos.

III. Descripción específica del puesto

- Revisar y conciliar el reporte de pagos que envía el banco con el estado de cuenta del cliente.
- Registrar el reporte enviado en el banco en el sistema.
- Trasladar información al Cajero
- Registrar en el sistema el cobro.
- Trasladar copia de recibo a secretaria.
- Emitir el estado de cuenta del cliente.

DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS			
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.			
Puesto:	ENCARGADO DE CREDITOS Y COBROS	Página	2 de 2

IV. Resultados

- Tener un conocimiento de los clientes que se atrasan en sus pagos, así como de los que la cumplen y digitalizar dicha información en el sistema.
- Mantener actualizada la cuenta corriente de cada cliente.
- Llevar un control eficiente de los descuentos realizados a los clientes.

V. Perfil del puesto

Educación Formal Necesaria:	Perito Contador
Experiencia Laboral Previa:	Dos años de experiencia en puesto similar, ya sea en empresas privadas o públicas.

Habilidades y Destrezas

- Analítico, crítico, culto, reflexivo y comprometido con su trabajo.
- Habilidad para la realización de conciliaciones bancarias y manejo de cuenta corriente.
- Capacidad para crear mecanismos de auto evaluación del manejo de cuenta corriente.
- Capacidad para comprender, interpretar y generalizar reglas y principios contables.
- Habilidad numérica y agilidad en la digitación de datos de manera electrónica.

DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS			
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.			
Puesto:	CAJERO	Página	1 de 2

I. Identificación

Unidad encargada de atender a los clientes y recibir los pagos ya sea de contado o de crédito de los servicios prestados, elaborando para ello las facturas y recibos correspondientes. Asegurarse de la seguridad de la caja asignada y el control de la caja chica. Entregar el reporte diario de las operaciones efectuadas a los departamentos encargados de su registro y contabilización.

Ubicación :	Departamento Financiero
Depende de :	Gerente Financiero
Supervisa a :	Ninguno
Puestos que lo pueden sustituir:	Encargado de cuenta corriente
Puestos que puede sustituir:	Ninguno
Relaciones Internas de Trabajo:	Contador General, Gerente Financiero y Gerente General
Relaciones Externas de Trabajo:	Clientes

II. Misión

Mantener un adecuado sistema de de recepción de fondos por concepto pagos que realicen los clientes.

III. Descripción específica del puesto

- Realizar el cobro correspondiente de los servicios a los clientes.
- Emitir recibo de pago.
- Recepción del efectivo o cheque por pago de servicios.
- Respetar las políticas de cobros en cheque. En caso de presentarse un cheque mayor de la cantidad estipulada, deberá informar al jefe inmediato para su autorización. Así mismo deberá revisar el listado de cheques rechazados para evitar cualquier problema
- Emitir la factura correspondiente.
- Operar el pago en el sistema.
- Archivar temporalmente la copia de los documentos para realizar el corte de caja al final de la jornada.
- Elaborar la boleta de depósito bancario por los ingresos recibidos durante el día.
- Trasladar la boleta de depósito al contador.

DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS			
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.			
Puesto:	CAJERO	Página	2 de 2

- Trasladar copia de recibo al encargado de créditos y cobros y copia al contador.
- Realizar otras tareas que le sean asignadas.

IV. Resultados

- Atención al cliente
- Arqueos de caja (interno y externo)
- Precisión de los datos del cierre de caja.
- Cumplimiento de procesos y procedimientos.
- Cumplimiento de normas y políticas.
- Nivel de reclamos.

V. Perfil del puesto

Educación Formal Necesaria:	Perito Contador o bachiller
Experiencia Laboral Previa:	Dos años de experiencia en puesto similar, ya sea en empresas privadas o públicas.

Habilidades y Destrezas

- Analítico, crítico, culto, reflexivo y comprometido con su trabajo.
- Habilidad para la realización de cobros y manejo de cuenta corriente.
- Capacidad para crear mecanismos de auto evaluación del manejo de cuenta corriente.
- Capacidad para comprender, interpretar y generalizar reglas y principios contables.
- Habilidad numérica y agilidad en la digitación de datos de manera electrónica.

DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS			
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.			
Puesto:	JEFE ADMINISTRATIVO	Página	1 de 2

I. Identificación

Unidad encargada de la ejecución de las políticas y estrategias definidas por la Gerencia General, para lo cual coordinará las operaciones de apoyo para el adecuado funcionamiento de las unidades administrativas de la agencia, velando por que los servicios bajo su responsabilidad sean proporcionados de manera oportuna.

Jerárquicamente depende de la Gerencia General, y coordina y supervisa directamente las actividades de personal, proveeduría y almacén, mensajería y mantenimiento.

Ubicación :	Departamento Administrativo
Depende de :	Gerente General
Supervisa a :	Encargado e Proveeduría y Almacén, Encargado de Mantenimiento y Mensajero.
Puestos que lo pueden sustituir:	Ninguno
Puestos que puede sustituir:	Gerente General
Relaciones Internas de Trabajo:	Gerente General, Secretaria, Jefe de Departamento de Administrativo.
Relaciones Externas de Trabajo:	Ministerio de Trabajo, IGSS, Aseguradoras, Bancos del Sistema.

II. Misión

Coordinar las operaciones administrativas de aprovisionamiento de los insumos y prestación de servicios de apoyo, requeridos por todas las unidades administrativas de la agencia, para lo cual vela por que los servicios bajo su responsabilidad sean proporcionados de manera oportuna. Es responsable del control de la proveeduría, servicios de mensajería y mantenimiento de instalaciones.

III. Descripción específica del puesto

- Recibir y evaluar la requisición y realizar cotizaciones.
- Trasladar el Informe Administrativo de evaluación a Gerente General
- Recibir la autorización y efectuar orden de compra.
- Trasladar orden de compra al Gerente Financiero.
- Recibir el plan de eventos y planificar los gastos.

DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS			
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.			
Puesto:	JEFE ADMINISTRATIVO	Página	2 de 2

- Realizar una solicitud de gastos.
- Trasladar la solicitud a la Secretaria para que realice las cotizaciones correspondientes.
- Trasladar la factura cancelada a la contabilidad
- Revisar y dar visto bueno a tarjetas de responsabilidad.
- Autorizar reporte mensual de actividades de mensajería.
- Autorizar reporte de consumo de combustible y traslada a Gerente Financiero para revisión y hacer efectivo el pago.
- Autorizar las diligencias diarias realizadas por el mensajero.
- Cuando lo amerite, revisar documentación antes de ser entregada a Mensajero.
- Revisar y autorizar requisición de compra de insumos utilizados por el Encargado de Mantenimiento.

IV. Resultados

- Administrar con eficacia y eficiencia los recursos disponibles de la agencia para obtener mejores resultados y lograr el desarrollo integral del personal.

V. Perfil del puesto

Educación Formal Necesaria:	Licenciatura en Administración de Empresas.
Experiencia Laboral Previa:	Dos años de experiencia en puestos de Jefe Administrativo, en empresas públicas o privadas.

Habilidades y Destrezas

- Analítico, critico, responsable, orientado a alcanzar objetivos.
- Capacidad de desarrollar e incentivar el trabajo en equipo y un liderazgo eficiente y eficaz.
- Capacidad de aplicar procesos de pensamiento, experiencias y conocimientos en las diversas situaciones que pueda afrontar.
- Competente para la aplicación de procesos administrativos y financieros.
- Con capacidad para comprender, interpretar, inferir y generalizar conceptos, reglas, principios, tanto financieros como administrativos.

IV Diseño del proceso del ciclo de ingresos y diagramas de flujo

II. PROCESOS

Introducción

El Diseño de los procesos del ciclo de ingresos propuesto, constituye una herramienta de apoyo para el desarrollo de las actividades en cada una de las áreas vinculadas con la gestión administrativa y financiera de la Agencia de Viajes Volando Alto. S.A.

Tiene como objetivo fundamental identificar de forma clara y precisa los procesos del ciclo de ingresos, así como formalizar las principales actividades, facilitando el flujo de información y su respectiva documentación, detallando los distintos pasos clave para un adecuado control interno.

Los procesos administrativos y financieros que se presentan en las páginas siguientes, han sido diseñados de tal manera que su aplicación individual o en conjunto sea transparente ya que cada uno de ellos hace referencia a sus propias normas, convirtiéndose en un instructivo individual, por lo que su implantación y utilización para la agencia de viajes no representa ninguna limitación u obstáculo de carácter formal o técnico.

Cada proceso se presenta identificando su descripción, objetivos, normas y los pasos en forma descriptiva y en forma gráfica (diagramas de flujo), donde quedan identificadas las bases que guían los mismos quedando establecido que puesto queda sujeto a la supervisión de otro y los pasos necesarios para realizarlos.

Objetivos

- Conocer las normas y procedimientos del ciclo de transacciones de ingresos.
- Proporcionar una guía técnica que oriente la ejecución de tareas.
- Minimizar la pérdida de recursos financieros, materiales y humanos.

Simbología

Para efectos de la representación gráfica se utilizó la simbología siguiente:



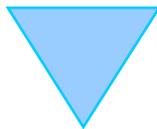
El inicio y final de un procedimiento se representa por medio de la figura elíptica.



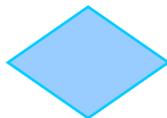
Las Operaciones del procedimiento, por medio de un rectángulo: una operación ocurre cuando se prepara información, firma de un documento, se llena un formato, se maneja una máquina, se recolectan datos, se escribe un informe o resolución, etc.; o sea, hay acción, se invierte esfuerzo físico y mental.



Las transportaciones o traslados, tanto de un documento como el paso de una actividad de un puesto a otro, se representan por medio de una flecha o bien.



Los archivos definidos de papelería, formulario, por medio de un triángulo invertido: El símbolo del triángulo invertido, representa el archivo definitivo y, aparece cuando se guarda el y/o (un papel, formulario una fase del procedimiento se frena) o detiene totalmente.



Una decisión alternativa a tomarse en un procedimiento, por medio de un rombo: hay que tener presente que, a la derecha del mismo se coloca la acción positiva y, hacia la izquierda la negativa.



La utilización de documentos, libros, folletos, formularios y hojas, por medio de la siguiente figura.



Los archivos temporales de papelería, formulario, por medio de un triángulo: El símbolo del triángulo, representa el archivo temporal y, aparece cuando se guarda el y/o (un papel, formulario una fase del procedimiento se frena) o detiene totalmente.

Empresa	Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.	Fecha 12/10/2007	Página 1 de 2
Ciclo	Ingresos	Hecho Por:	Aprobado Por:
Procedimiento	Gestión de Ordenes y Cotización de Boletos Aéreos	GAO	PYB

Definición:

Procedimiento que consiste en el trámite que se le da a la solicitud de un cliente, desde la presentación de la cotización hasta la prestación de servicios.

Objetivo:

Contar con un procedimiento completo que describe los pasos a seguir gestión de ordenes de los clientes y cotización de los servicios turísticos prestados por la agencia.

- Las autorizaciones se deben de otorgar de acuerdo con criterios establecidos por el nivel administrativo apropiado.
- Solo aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración deben reconocerse como tales y procesarse oportunamente.

Normas:

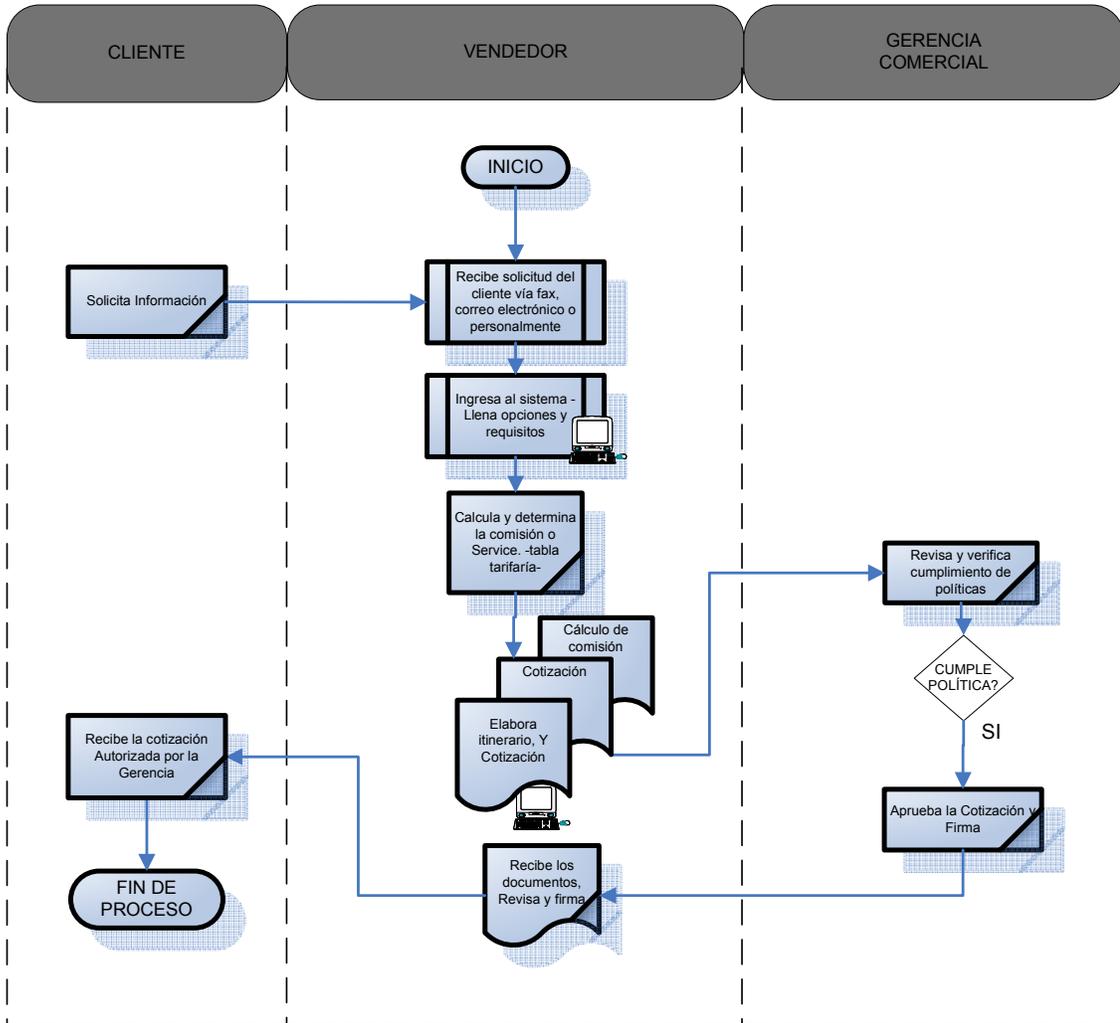
- Las cotizaciones se elaborarán en original y una copia con base a las políticas y requisitos establecidos por la administración. La cotización original es enviada al cliente y la copia se traslada a contabilidad para la gestión de cobro.
- El representante de Ventas deberá utilizar el formato de cotización. (Ver diseño de formas)
- El representante de ventas deberá de cotizar todos los servicios de acuerdo a las políticas autorizadas por la administración. (Ver diseño de formas)
- El tiempo de entrega de la cotización al cliente tendrá 2 días como máximo
- La programación de actividades (Itinerario) para recibir o enviar turismo, deberá elaborarse posteriormente a la autorización del cliente de la cotización.

Empresa	Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.	Fecha 12/10/2007	Página 2 de 2
Ciclo	Ingresos	Hecho Por:	Aprobado Por:
Procedimiento	Gestión de Ordenes y Cotización de Boletos Aéreos	GAO	PYB

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Cliente	1	Solicita información al vendedor sobre los productos y servicios que le interesan.
Vendedor	2	Recibe solicitud de cotización de servicios de un cliente, vía telefónica, correo electrónico, fax o personalmente.
Vendedor	3a	Ingresa al sistema –Amadeus- mediante su Password autorizado, y busca las opciones y requerimientos que se ajusten al cliente.
Vendedor	3b	Vendedor llena los requisitos en el sistema de: Código de transacción, ciudad de origen y destino, compañía aérea, tarifa y condición de la misma.
Vendedor	4a	Genera el itinerario y precio del boleto aéreo.
Vendedor	4b	Calcula el service o comisión que se le cobra al cliente por el servicio, de acuerdo a la tabla tarifaria aprobada por la administración.
Vendedor	5	Procede a elaborar la cotización en original y copia, detallando el servicio, el precio, comisión y condiciones de pago.
Vendedor	6	Traslada cotización a Gerencia Comercial para su aprobación.
Gerencia Comercial	7	Revisa la cotización, firmando la propuesta de autorizado si cumple con las políticas y requisitos establecidos por la administración.
Gerencia comercial	8	Aprueba la cotización, y la traslada al vendedor para que proceda a enviarla al cliente.
Vendedor	9	Envía propuesta al cliente incluyendo tarifas y destinos, en un tiempo no mayor a 2 días.
Cliente	10	En base a la cotización presentada toma la decisión de adquirir el servicio, y plantea la forma de pago, ya sea al contado, tarjeta de crédito o crédito financiado por la agencia.

Fin de procedimiento

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Gestión de Ordenes y Cotización



Empresa	Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.	Fecha 12/10/2007	Página 1 de 2
Ciclo	Ingresos	Hecho Por:	Aprobado Por:
Procedimiento	Reserva de Boletos	GAO	PYB

Definición:

Procedimiento que consiste en la reserva a la solicitud de un cliente, mediante el sistema de reservas en línea con las compañías aéreas, y emisión del ticket aéreo.

Objetivos:

Contar con un procedimiento completo que describe los pasos a seguir en la reservación y operación de los servicios turísticos prestados por la agencia.

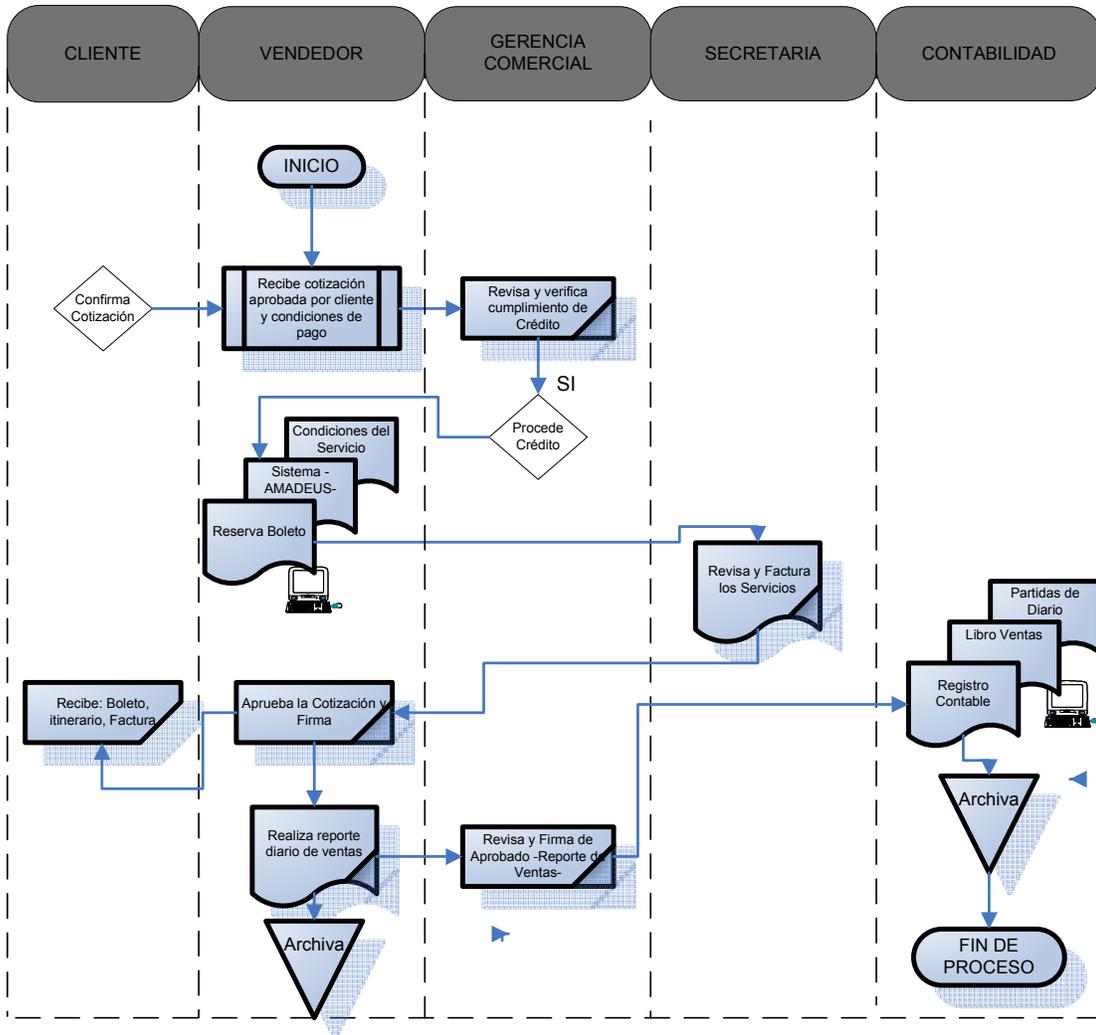
Normas:

- Debe requerirse la solicitud o pedido aprobado antes de proporcionar los servicios.
- Cada pedido autorizado debe prestarse correcta y oportunamente.
- El precio y condiciones de los servicios a los clientes se fijan de acuerdo con las políticas de la administración.
- El cálculo de la comisión ganada por la agencia debe de realizarse inmediatamente después de obtener las tarifas del boleto aéreo e incluirlo en el precio de cotización.
- Todos y únicamente los servicios prestados deben producir facturación. Las facturas deben prepararse correcta y oportunamente.
- Diariamente el vendedor deberá llenar su reporte de ventas y trasladarlo a revisión por parte del Gerente Comercial.
- La facturación y la emisión de recibos deberá ser realizada por la secretaria, con la revisión del departamento de contabilidad.
- Cuando se elaboren las facturas, estos documentos serán emitidos sin errores, se emite en original y 2 copias, original cliente, y copias para archivo del departamento contable y departamento de ventas. (Ver diseño de formas)
- Cuando proceda realizar una cancelación de una reservación, deberá de notificarse por los medios disponibles (Correo electrónico, Teléfono, Fax) a los operadores de los servicios como: Líneas aéreas, Hoteles, Guías, Lanchas, Restaurantes y otros.

Empresa	Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.	Fecha 12/10/2007	Página 2 de 2
Ciclo	Ingresos	Hecho:	Aprobó:
Procedimiento	Reserva de Boletos	GAO	PYB

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Cliente	1	Confirma la adquisición del boleto aéreo, y la forma de pago
Vendedor	2a	Si el cliente no acepta la propuesta se cancela la operación, y archiva la cotización.
Vendedor	2b	Si es al crédito solicita al Gerente Comercial la autorización de acuerdo a la política de crédito aprobada por la administración.
Gerente Comercial	3	Revisa y decide si aplica el crédito solicitado por el cliente, de acuerdo a la política de créditos.
Vendedor	4a	Si procede el crédito, se realiza la reserva del boleto mediante el sistema –Amadeus-, y procede a imprimir el ticket de avión.
Vendedor	4b	Si no procede el crédito, gestiona con el cliente el pago al contado, para proceder a emitir reserva.
Vendedor	5	Traslada a secretaria la documentación para su revisión y facturación del servicio cargado al cliente de acuerdo a la tarifa establecida.
Secretaria	6	Realiza la facturación original y dos copias, y adjunta la original y el boleto aéreo para ser entregado al cliente.
Secretaria	7	Traslada al vendedor la documentación para su revisión y aprobación.
Vendedor	8	Entrega al cliente el boleto aéreo, itinerario, y factura.
Vendedor	9	Diariamente ingresa al reporte de ventas el detalle de los servicios prestados. Y archiva copia.
Gerente Comercial	10	Revisa y aprueba el reporte de ventas, y traslada a contabilidad para su registro.
Contabilidad	11	Recibe la documentación registra la facturación y el registro contable de la prestación del servicio de acuerdo al reporte de ventas. Y Archiva documentos.
		Fin del procedimiento

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Reserva y Venta de boletos



Empresa	Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.	Fecha 12/10/2007	Página 1 de 3
Ciclo	Ingresos	Hecho:	Aprobó:
Procedimiento	Gestión de crédito y cartera de clientes	GAO	PYB

Definición:

Procedimiento que consiste en la concesión de crédito por servicios prestados a los clientes, y la administración de la cartera de clientes.

Objetivo:

Administrar la cartera de clientes y la concesión de crédito de forma correcta y oportuna.

Normas:

- La solicitud de crédito y autorización del mismo será realizado de forma escrita. (Ver diseño de formas)
- El crédito otorgado a los clientes se autoriza de acuerdo a las políticas establecidas por la administración. (ver políticas de crédito)
- El encargado de créditos y cobros deberá analizar la solicitud de crédito del cliente en un plazo no mayor de 1 día.
- Gerente Aprobará el crédito bajo las condiciones de la política de créditos.
- Diariamente el encargado de créditos y cobros gestionará el cobro a los clientes que tiene fecha de vencimiento a 5 días por vencer.
- Los Vendedores deberán darle seguimiento al cobro de la facturación por la prestación del servicio.
- Diariamente Créditos y Cobros realizará las integraciones de cobro y cuenta por cobrar.
- Gerencia Financiera será la encargada de velar por la correcta administración de la cartera y del análisis de cobrabilidad.

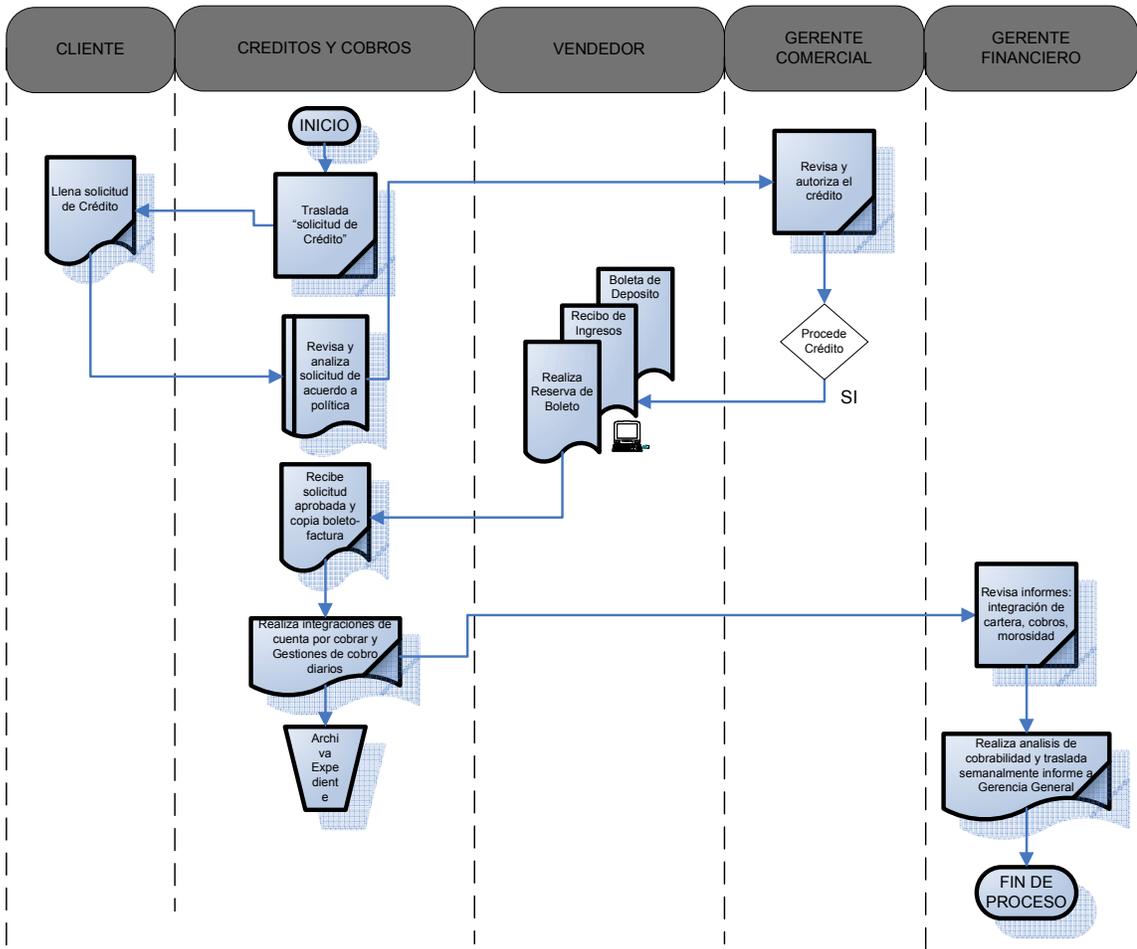
Empresa	Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.	Fecha 12/10/2007	Página 2 de 3
Ciclo	Ingresos	Hecho:	Aprobó:
Procedimiento	Gestión de crédito y cartera de clientes	GAO	PYB

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Cliente	1	Solicita el crédito
Encargado de créditos y cobros	2	Traslada formulario “Solicitud de Crédito” al cliente para que sea llenada y firmada.
Cliente	3	Llena formulario de crédito y la traslada al encargado de créditos y cobros por medio del vendedor.
Encargado de créditos y cobros		Revisa si aplica el crédito solicitado por el cliente, de acuerdo a la política de créditos y el cumplimiento de los requisitos.
Encargado de créditos y cobros	4b	Traslada al Gerente Comercial la solicitud de crédito para su aprobación o desestimación.
Gerente Comercial	5	Autoriza el crédito y firma de aprobado. Y traslada la autorización al vendedor.
Vendedor	6	Realiza la reserva del boleto. (Ver procedimiento)
Vendedor	7	Traslada al encargado de créditos y cobros la solicitud original firmada por el cliente, copia del boleto y de la factura para su archivo y administración.
Encargado de créditos y cobros	8	Realiza la integración diaria de la cuenta por cobrar.
Encargado de créditos y cobros	9	Archiva el expediente del cliente.

Empresa	Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.	Fecha 12/10/2007	Página 3 de 3
Ciclo	Ingresos	Hecho:	Aprobó:
Procedimiento	Gestión de crédito y cartera de clientes	GAO	PYB

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Encargado de créditos y cobros	10	Diariamente realiza la gestión de cobro a los clientes, de acuerdo al plazo de vencimiento de su deuda
Gerente Financiero	11	Revisa que la cartera no presente cuentas morosas con más de 30 días de antigüedad.
Gerente Financiero	12	Traslada semanalmente a la Gerencia General la integración de la cuenta por cobrar y el análisis de cobrabilidad
		Fin del procedimiento

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Gestión de crédito y cartera de clientes



Empresa	Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.	Fecha 12/10/2007	Página 1 de 3
Ciclo	Ingresos	Hecho:	Aprobó:
Procedimiento	Recepción del Efectivo	GAO	PYB

Definición:

Procedimiento que consiste registrar contablemente los ingresos de efectivo a la agencia de viajes, por la prestación del servicio y administración de la cartera.

Objetivo:

Llevar el control en el proceso de cobro de los servicios que presta la agencia, resguardo adecuado y registro contable del efectivo.

Normas:

- El contador requerirá, revisará y contabilizará los recibos de ingreso en orden correlativo, con sus respectivos depósitos bancarios y reportes de venta.
- El auxiliar contable deberá operar todos los movimientos que se realicen diariamente en los auxiliares y libros contables.
- Los pagos que ingresen a la agencia deberán ser recibidos por el cajero, cotejados contra la documentación, enviados a depositar por la secretaria y registrado contablemente y en auxiliares por la contabilidad, de acuerdo a sus atribuciones.
- Debe controlarse el efectivo cobrado desde su recepción hasta su depósito.
- La información sobre efectivo recibido debe clasificarse correcta y oportunamente.
- Las entradas de efectivo deben ser manejadas por el personal autorizado y ser registrados de forma correcta y oportuna.
- Necesariamente deben ser totalizadas las entradas de efectivo, se verifican y se resumen por el personal indicado para tal actividad.
- El efectivo recibido por cobro a clientes deberá ser depositado de forma diaria en las instituciones bancarias correspondientes, con el resguardo necesario.

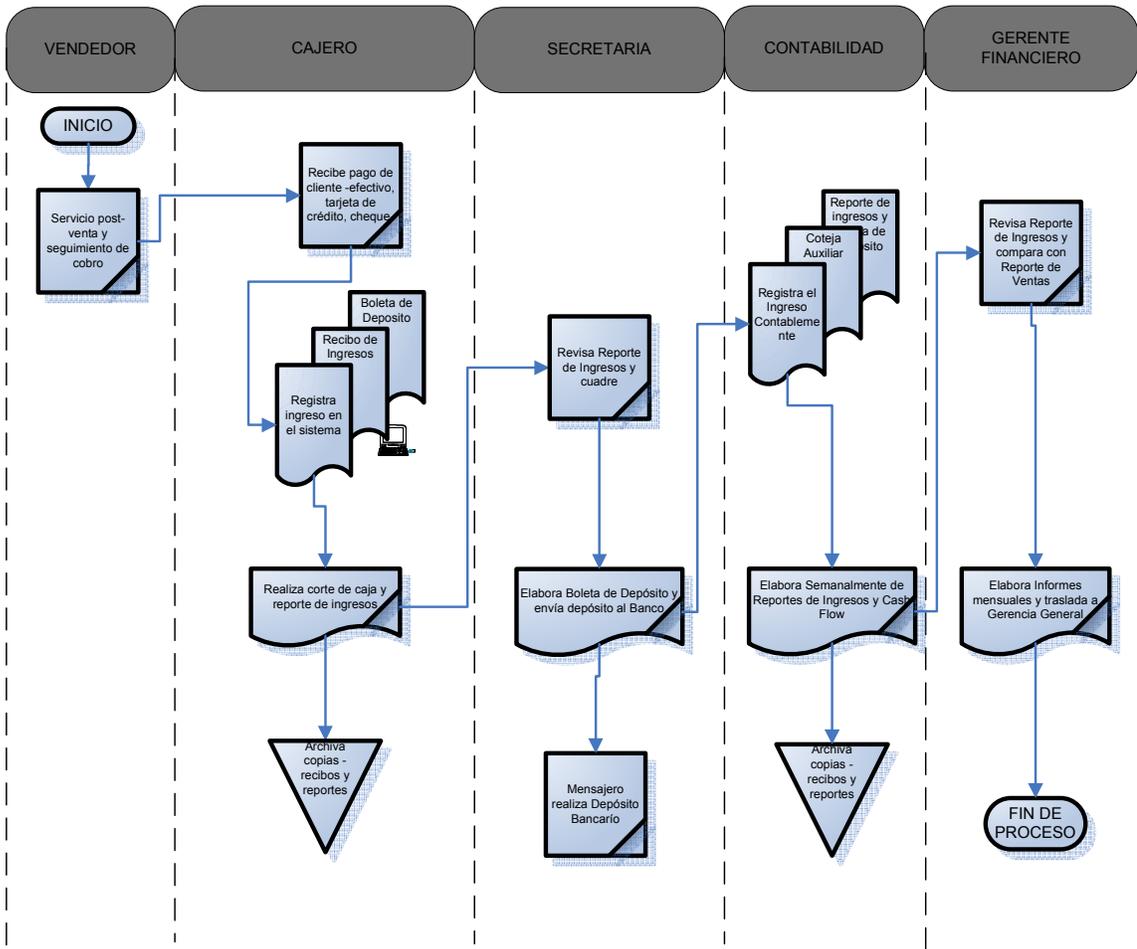
Empresa	Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.	Fecha 12/10/2007	Página 2 de 3
Ciclo	Ingresos	Hecho:	Aprobó:
Procedimiento	Recepción del Efectivo	GAO	PYB

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Vendedor	1	De acuerdo a la propuesta gestiona el cobro del servicio al cliente. En efectivo al momento del servicio o al crédito.
Cajero	2	Recibe el pago del cliente, en efectivo, cheque, tarjeta de crédito o transferencia bancaria.
Cajero	3	Emite el recibo de acuerdo a la factura, y entrega el original al cliente. La copia es trasladada a contabilidad y créditos y cobros.
Cajero	4	Realiza diariamente el corte de caja y traslada a la secretaría el efectivo y reporte para su respectivo depósito.
Cajero	5	Traslada copia del reporte de caja diario firmado de recibido por la secretaría, y su documentación de soporte a contabilidad y a créditos y cobros para su registro y aplicación.
Secretaria	6	Elabora la boleta de depósito y envía al mensajero para que sea depositado en el banco.
Mensajero	7	Realiza el depósito y traslada copia de la boleta de deposito bancario a la contabilidad.
Contabilidad	8	Registra y coteja el ingreso en el auxiliar denominado Reporte de Ingresos, y en los registros contables.
Contabilidad	9	Archiva el reporte de ingresos, que incluye: Recibo, copia de facturas, boleta de depósito.
Contabilidad	10	Traslada semanalmente a la Gerencia Financiera el reporte de ingresos para su revisión.

Empresa	Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.	Fecha 12/10/2007	Página 3 de 3
Ciclo	Ingresos	Hecho:	Aprobó:
Procedimiento	Recepción del Efectivo	GAO	PYB

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Gerencia Financiera	11a	Revisa el reporte de ingresos y lo compara con el reporte de ventas proporcionado por el departamento de ventas.
Gerencia Financiera	11b	Revisa el reporte. Si es correcto, firma de autorizado.
Gerencia Financiera	11c	No es correcto, devuelve reportes a los departamentos para aclarar todas aquellas diferencias o errores.
Contador	12	Al final del mes, compara los reportes de ingresos, ventas, cartera de clientes y la contabilidad, para el cierre del mes.
		Fin de procedimiento

Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.
Recepción del Efectivo



III. Diseño de Documentos

Contenido del Diseño de Formas y Documentos

I. Políticas de crédito	196-197
II. Modelo de cotización	198
III. Modelo de reporte de ventas por vendedor	199
IV. Modelo de reporte de ventas mensual	200
V. Modelo de factura cambiaria	201
VI. Modelo de recibos de caja	202
VII. Modelo de reportes de ingreso	203

I. POLÍTICAS DE CRÉDITO CUENTAS POR COBRAR
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.

1/2

A. Propósito:

Mantener un estricto control sobre el otorgamiento de los créditos, así como, establecer los mecanismos de control adecuados que aseguren una cobrabilidad plena de la cartera.

B. Responsabilidades:

- Es responsabilidad del Gerente Comercial y del Gerente Financiero vigilar y supervisar el cumplimiento de los lineamientos establecidos en las presentes políticas.
- Es responsabilidad de todo el personal involucrando en las cuentas por cobrar comerciales, realizar las actividades de la presente política.
- Es responsabilidad del Gerente Financiero, corroborar periódicamente (al menos semestralmente) de que todos los puntos aquí vertidos se cumplan.

C. Políticas:

- **Líneas de crédito nuevas (Nuevos clientes)**

Para incorporar un nuevo cliente comercial se debe cumplir con los puntos siguientes:

1. El Gerente Comercial debe obtener un conocimiento pleno de las condiciones del cliente en cuanto a: Instalaciones físicas donde opera el cliente, ubicación y prestigio del cliente, trayectoria comercial del cliente, etc.
2. El Gerente Comercial debe solicitar al cliente una copia de los estados financieros al cierre del último año fiscal (preferiblemente auditados).
3. El Gerente Comercial debe conseguir ya sea a través del cliente o de sus propios medios, referencias comerciales y bancarias, con el fin de reforzar la información financiera del punto anterior.

POLITICAS DE CRÉDITO CUENTAS POR COBRAR
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.

2/2

4. El Encargado de créditos y cobros con base en toda la información anterior, procederá con su análisis correspondiente y presentará por escrito a la Gerencia Comercial, sus recomendaciones sobre los nuevos montos de cada una de las líneas de crédito, para su consideración y aprobación escrita por parte de la gerencia.
 5. El monto de la garantía a solicitarle al cliente será de acuerdo con el monto del crédito aprobado. El tipo de garantía deberá ser recomendado en cada caso por el abogado de la compañía.
- **Procedimiento para la actualización de las líneas de crédito a clientes comerciales antiguos**

Con el fin de mantener los límites de crédito de los clientes antiguos actualizados anualmente, se deberá cumplir con los siguientes requisitos.

1. El Gerente Comercial debe solicitar a los clientes los estados financieros del último período fiscal (preferiblemente auditados).
2. El Gerente Comercial debe conseguir ya sea a través del cliente o de sus propios medios, referencias comerciales y bancarias, con el fin de reforzar la información financiera del punto anterior.
3. EL Gerente Comercial también deberá realizar aspectos importantes del cliente, como por ejemplo: La antigüedad, el comportamiento en cuanto a la oportunidad de sus pagos, el volumen de compras que viene ejecutando, etc.
4. El Gerente Financiero con base en toda la información anterior, procederá con su análisis correspondiente y presentará por escrito a la Gerencia Comercial, sus recomendaciones sobre los nuevos montos de cada uno de los límites de crédito, para su aprobación escrita por parte de esta gerencia.

**III. REPORTE DE VENTAS POR VENDEDOR
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.**

Descripción

Contiene el informe donde se detalla el servicio prestado, debe ser utilizado para determinar la totalidad de servicio prestado, así como el ingreso neto por servicio o comisión generados en cada operación realizada por el vendedor.

<p>AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO S.A. REPORTE DE BOLETOS EMITIDOS POR VENDEDOR DEL ____ AL ____ DE ____ 200X</p>														
BOLETOS EMITIDOS POR LA AGENCIA														
Fecha	Pasajero	Ruta	Línea	Valor \$	Tasa	Valor Neto	Iva	Inguat	Impto XC	Sub-Total	Service	Iva por Cobrar	Total Cliente	Operador
SUB-TOTAL				-		-	-	-	-	-	-	-	-	
BOLETOS EMITIDOS POR OPERADORES														
Fecha	Pasajero	Ruta	Línea	Valor \$	Tasa	Valor Neto	Iva	Inguat	Impto XC	Sub-Total	Service	Iva por Cobrar	Total Cliente	Operador
SUB-TOTAL				-		-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL VENTA				-		-	-	-	-	-	-	-	-	

Vendedor:

Fecha:

Firma:

Gerencia Comercial:

Fecha:

Firma:

**IV. REPORTE DE VENTAS MENSUAL
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.**

Descripción

Contiene el resumen de los servicios prestados por la agencia, determina la totalidad de servicio prestado, así como el ingreso neto por servicio o comisión generados en un periodo por toda la agencia.

**AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO
TOTAL DE VENTAS
MES**

PRIMERA QUINCENA								
VENDEDOR	Sub-Total	Service Cliente	Iva 12% s/servicio	Total Cliente	Comisión Operador	12% IATA	Total a Pagar (operadores)	Ingreso Neto Agencia
A								
B								
C								
TOTAL	-	-	-	-	-	-	-	-

SEGUNDA QUINCENA								
VENDEDOR	Sub-Total	Service Cliente	Iva 12% s/servicio	Total Cliente	Comisión Operador	12% IATA	Total a Pagar (operadores)	Ingreso Neto Agencia
A								
B								
C								
TOTAL	-	-	-	-	-	-	-	-

TOTAL VENTAS

--	--	--	--	--	--	--	--	--

Gerencia Comercial

Gerencia General

Fecha:

Fecha:

**V. FACTURA CAMBIARIA
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.**

Descripción

Estos documentos representan la transferencia del riesgo y dominio formal del servicio prestado por la entidad al cliente, donde la original se queda en posesión del beneficiario del servicio y la copia es aplicada a los registros de la empresa y tiene carácter fiscal y legal para el cobro a los clientes.

AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A. 13 Calle 15-49, zona 10, Guatemala, C.A. Tel. 223295/225197 Fax. 225108 e-mail: volandoalto@itelgua.com NIT: 3030-G			FACTURA CAMBIARIA: 000 FECHA: XX.XX.200X RES. SAT. 3030300	
VENDIDO A: DIRECCION:			NIT: TELEFONO:	
DESCRIPCION			VALOR	
"Sujeto a pagos trimestrales de ISR"				
Total en letras:			TOTAL	
NOTA: Esta factura no es un comprobante de pago favor exigir su recibo de caja, no se acepta ningún reclamo después del día de recibido este documento.				
Hecho Por.	Revisado por:	Autorizado por:	Vendedor:	
ACEPTO DE LIBRE PROTESTO			VALIDA POR AVAL PARA EL ACEPTANTE	
Lugar y fecha de aceptación			Lugar y Fecha	
Nombre o Razón Social del Aceptante-COMPRADOR-			Nombre o Razón Social del AVALISTA	
Firma del aceptante o su Representante Legal			Firma del Avalista	
ORIGINAL: Cliente- DUPLICADO Verde: Contabilidad - TRIPLICADO Amarillo: Archivo - CUADRUPLICADO Celeste: Créditos y cobros				

**VI. RECIBOS DE CAJA
AGENCIA DE VIAJES VOLANDO ALTO, S.A.**

Descripción

Este documento representa el comprobante que el servicio se esta cancelando por parte del cliente, y que el importe de las mismas es recibido por la entidad, mediante este documento la empresa acepta los fondos.

<p>Agencia de Viajes Volando Alto, S.A.</p> <p>Viajar es un placer</p> <p>13 Calle 15-49, zona 10, Guatemala, C.A.</p> <p>Tel. 223295/225197 Fax. 225108</p> <p>e-mail: volandoalto@itelgua.com</p>	<p>RECIBO DE CAJA No. <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>POR</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 20%;">Día</th> <th style="width: 20%;">Mes</th> <th style="width: 20%;">Año</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Guatemala</td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año	Guatemala					
Día	Mes	Año								
Guatemala										
<p>RECIBIMOS DE:</p>										
<p>LA CANTIDAD DE:</p>										
<p>POR CONCEPTO DE:</p>										
DETALLE DEL PAGO										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Cheque No.</th> <th style="width: 20%;">Banco</th> <th style="width: 20%;">Quetzales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">EFFECTIVO</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">TOTAL</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Cheque No.	Banco	Quetzales	EFFECTIVO			TOTAL			<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Cobrador</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Firma y Sello</p>
Cheque No.	Banco	Quetzales								
EFFECTIVO										
TOTAL										
<p>Este recibo es el único comprobante de pago que reconocemos, la Validez del pago en cheque queda condicionada a que sean aceptados por el banco. Todo cheque rechazado anula el pago y tendrá un recargo por gastos administrativos de Q 100.00</p>										
<p style="font-size: x-small;">Original (Blanco):Cliente -Duplicado (Amarrillo):Contabilidad - Triplicado (rosado):Archivo</p>										

CONCLUSIONES

1. Las agencias de viajes son promotoras de la industria sin chimenea, ocupan un sitio estratégico en el desarrollo y explotación del sector turístico, generan crecimiento económico derivado de la intermediación de la demanda con la oferta turística, para cumplir adecuadamente esta amplia misión social las agencias de viaje necesitan de una adecuada estructura administrativa, técnica, comercial y financiera que les permita desarrollar eficientemente sus funciones básicas.
2. Una adecuada estructura de control interno ayuda a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento, y a prevenir la pérdida de recursos, generando información financiera confiable mediante el uso de adecuadas políticas, procedimientos formalizados y objetivos de control, caso contrario la ausencia de un adecuado sistema de control interno aumenta el riesgo de error e irregularidades
3. El Contador Público y Auditor independiente, en el diseño de un sistema de control interno de una agencia de viajes así como de cualquier entidad, presenta un valor agregado a quien requiera de sus servicios derivado de la experiencia, herramientas y técnicas para la evaluación de los riesgos inherentes del negocio y riesgos de control de sus principales procesos, para identificar los controles administrativos, a nivel de entidad y de cada proceso que mitigan dichos riesgos, validando las expectativas y objetivos de la administración.
4. El diseño del control interno del ciclo de ingresos de una agencia de viajes realizado por un auditor independiente permite tener las siguientes ventajas: formalización de sus procesos, contar con políticas y normas, base de datos y documentación actualizada, tener límites y términos de crédito, determinar el impacto de las deficiencias, los riesgos implícitos y los controles mitigantes, y la información financiera generada de forma correcta para la toma de decisiones, dando así respuesta al planteamiento inicial de la investigación la cual consistía en ¿Cuáles son las causas desde el punto de vista de control interno en el ciclo de transacciones de ingresos de una agencia de viajes por la que no existió un adecuado sistema de control interno y la participación del Contador Público y Auditor independiente en su diseño?. Confirmando y demostrando la hipótesis con las ventajas que presenta un adecuado sistema de control interno diseñado por un auditor independiente.

RECOMENDACIONES

1. Que las agencias de viaje desarrollen sus funciones de manera eficiente y eficaz, posicionando su actividad en satisfacción de la demanda turística y desarrollo económico del país, evolucionando y especializándose como asesores en el sector turismo con una estructura de control formalizada y la implementación del diseño propuesto en esta investigación para el ciclo de ingresos, que representa el flujo de transacciones más significativo para estas empresas.
2. Que el diseño de un sistema de control interno por ciclos de transacciones implique un análisis de los procesos y funciones de cada actividad principal con el fin de identificar correctamente los riesgos inherentes y deficiencias definiendo las medidas necesarias, correctas y oportunas a implementar.
3. Que la participación del Contador Público y Auditor independiente en el diseño de un sistema de control interno genere calidad y seguridad a este tipo de compromisos, por el conocimiento, experiencia, técnica y herramientas propias de este profesional que mitigan e identifican riesgos a los que la entidad se encuentra expuesta, se recomienda el uso de metodologías y enfoques del control interno que ayuden a la gestión empresarial estableciendo así un valor agregado en el diseño y evaluación independiente de la entidad.
4. Que la administración de las empresas independientemente de su giro de negocio o dimensión, requiere de elementos básicos gerenciales que permitan el cumplimiento de sus objetivos de forma eficiente y eficaz, como lo son una adecuada planificación, liderazgo, filosofía y estilo de administración basados en la misión, visión y valores de la organización, adecuada estructura organizativa, y el asesoramiento de un profesional como lo es un Contador Público y Auditor, proponga y promueva la estructura de control interno, desde el nivel estratégico, táctico y operativo para alcanzar sus objetivos, y sus limitaciones puedan ser corregidas mediante un adecuado ambiente de control, la evaluación oportuna de riesgos, la comunicación e información a todo el personal y el monitoreo de sus controles.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cepeda A. (1997), Auditoría y Control Interno, Colombia: Editorial McGraw Hill, Primera Edición.
2. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado y su reglamento.
3. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 6-91, Código Tributario y sus reformas.
4. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 2-70, Código de Comercio.
5. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto sobre la Renta y su reglamento Decreto 26-92 reforma 18-2004.
6. Congreso de la República de Guatemala. Decreto-Ley 106, Código Civil.
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 1441, Código de Trabajo.
8. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 19-04, Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz.
9. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 115-98, Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles.
10. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 37-92, Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos.
11. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 26-95, Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros.
12. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 295, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-
13. Coopers & Lybrand (2003) Los Nuevos Conceptos de Control Interno -Informe COSO- Segunda Edición. España: Editorial Días de Santos.
14. G. Kell W. y Boiton W. (1995) Auditoría Moderna, México: Editorial continental, Segunda Edición.
15. International Federation of Accountants. –IFAC- Normas Internacionales de Auditoría, edición 2007. Traducidas por Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
16. International Accounting Standards Committee Foundation –IASCF-. Normas Internacionales de Información Financiera 2007. Traducidas por Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

17. Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT- Boletín anual No. 36, Estadísticas de Turismo 2007.
18. Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT- Acuerdo No. 269-93-D Regulaciones para el Registro de las Agencias de Viajes.
19. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Boletines de Auditoría Operacional.
20. Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2003) Proyección Social del Contador Público un Enfoque Humanista, quinta edición 2003.
21. Keith D. y Newstrom J. Comportamiento Humano. Décima Edición. Editorial Mc Graw Hill
22. Manual de Auditoría Deloitte Touche Tohmatsu 2007.
23. Moeller Robert R. (2007) COSO Enterprise Risk Management –Understanding The New Integrated ERM Framework. Primera Edición. Editorial John Wiley & Sons, Inc.
24. Muñoz Razo C. (2002) Auditoría en Sistemas Computacionales. México: Editorial Pearson Educación.
25. Piñole Albert I. (2005) Gestión, Productos y Servicios de las Agencias de Viajes. Segunda Edición. España: Editorial Ramón Areces.
26. Robbins, P. (1999) Comportamiento Organizacional. Octava Edición. México: Editorial Prentice Hall.
27. Rodrigo A. Estupiñan (2006) Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos de Transacciones –Análisis del Coso I y II. Colombia: Editorial Ecoe Ediciones.
28. Roldán de Morales Zoila E. (1997) Recopilación de Auditoría por Ciclos. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala.
29. Santillana González Juan R. (2003) Establecimiento de Sistemas de Control Interno –La Función de la Contraloría- México: Editorial Cengage Learning Editores.