

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUDITORÍA INTERNA APLICADA EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL
INTERNO DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE UNA EMPRESA DE
DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE CERVEZA



PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

POR

JOSÉ SAMUEL SUM ARCHILA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, Noviembre de 2012

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. M.Sc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto:	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

EXONERADO DE LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Lo anterior conforme al Capítulo III, artículos 15º. y 16º. del Reglamento Para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y con base al Punto CUARTO, Inciso 4.5, del Acta 31-2001, de la sesión celebrada por la Junta Directiva el 31 de agosto de 2001.

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Marco Antonio Oliva Orellana
Secretario:	Lic. Oscar Armando Pérez y Pérez
Examinador:	Lic. Christian Omar de León

Guatemala, 22 de mayo de 2012

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, Zona 12

Respetable Señor Decano:

En atención a la designación efectuada por medio del Dictamen número DIC.AUD. 173-2010 de fecha veinticuatro de mayo de dos mil diez, para asesorar al estudiante **José Samuel Sum Archila** en su trabajo de tesis denominado **“Auditoría Interna Aplicada en la Evaluación del Control Interno de las Cuentas por Cobrar de una Empresa de Distribución y Venta de Cerveza”**, me dirijo a usted para manifestarle que he cumplido con asesorar y revisar el trabajo realizado por dicho estudiante.

Por tanto, recomiendo que el citado trabajo sea aceptado para su discusión en el Examen Privado de Tesis del estudiante **José Samuel Sum Archila**, previo a obtener el título de Contador Público y Auditor, en grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, atentamente.



Lic. Eddy Cornelio Macario Xicarà
Contador Público y Auditor
Colegiado Activo No.CPA-1543



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECISIETE DE OCTUBRE DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 16-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 5 de octubre de 2012, se conoció el Acta AUDITORÍA 202-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 11 de septiembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "AUDITORÍA INTERNA APLICADA EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE CERVEZA", que para su graduación profesional presentó el estudiante JOSÉ SAMUEL SUM ARCHILA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSÉ ROLANDO SECAÍDA MORALES
DECANO

Smp.




Ingrid
REVISADO

DEDICATORIA

- A DIOS** Jehová, por su misericordia cada día.
- A MI PADRE** Nicolás Sum (Q.E.P.D.), por todos sus sacrificios en pro de mi bienestar. Sé que desde el cielo estará feliz por mí.
- A MI MADRE** Mercedes Archila, por su amor incondicional, por su gran ejemplo, y por todos sus sacrificios. Gracias Mameches !!!
- A MI ESPOSA** Evelyn Rosario, por ser mi ayuda idónea, la esposa perfecta.
- A MIS HIJOS** Sofía Alejandra y Samuel Alejandro (mis Alejandro's), por quienes velaré para que sean personas de éxito y de bien.
- A MIS HERMANOS** Omar, Manuel y Oscar, por la unión familiar que guardamos.
- A MIS SUEGROS** Rubén Rosario y Celsa Pérez, por el cariño y la estima que tienen hacia mí.
- A MIS CUÑADAS** Lorena, Mary, Lilian, Lucy, Celeste y Estefany, por sus muestras de aprecio.
- A MIS SOBRINOS** Les animo a estudiar con entusiasmo y esmero.
- A MI ASESOR** Lic. Edy Macario, por los conocimientos compartidos.
- A MIS AMIGOS** Con especial aprecio.
- A LA USAC** Mi casa superior de estudios.

ÍNDICE GENERAL

Página

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE CERVEZA

1.1	Antecedentes	1
1.2	Fábricas y distribuidoras de cerveza en Guatemala	2
1.3	Empresas de distribución y venta	4
1.4	Cerveza	4
1.5	Aporte económico	5
1.6	Marco legal de constitución	7
1.6.1	Constitución Política de la República de Guatemala	7
1.6.2	Código de Comercio	7
1.6.3	Trámites de legalización y de inicio de operaciones	8
1.7	Legislación aplicable	9
1.8	Estructura organizacional	11

CAPÍTULO II

CUENTAS POR COBRAR

2.1	Antecedentes	13
2.2	Cuentas por cobrar	14
2.3	Clasificación de las cuentas por cobrar	14
2.4	Importancia del crédito para la economía y para las empresas	15
2.5	Documentos que respaldan las operaciones en las cuentas por cobrar comerciales	16
2.5.1	Facturas cambiarias	16
2.5.2	Notas de débito y notas de crédito	17
2.5.3	Recibos de caja	17
2.5.4	Cheques rechazados	17

2.6	Documentos de cargo y abono en las cuentas por cobrar Comerciales	18
2.7	Presentación de las cuentas por cobrar comerciales en los estados financieros	19
2.8	Cuentas por cobrar comerciales de una empresa de distribución y venta de cerveza	20
2.8.1	Legislación aplicable	21
2.8.2	Tipos de clientes y de créditos	22
2.8.3	Ciclo de operaciones	23
2.8.4	Departamento de créditos y cobros	25

CAPÍTULO III

AUDITORÍA INTERNA

3.1	Antecedentes de la auditoría	27
3.2	Aspectos generales de la auditoría	29
3.2.1	Definición de la auditoría	29
3.2.2	Necesidad de la auditoría	30
3.2.3	Objetivos de la auditoría	30
3.2.4	Clasificación de la auditoría	31
3.3	Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna	35
3.4	Definición de auditoría interna	37
3.5	Código de ética	37
3.5.1	Principios del código de ética	38
3.5.2	Reglas de conducta	38
3.6	Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna	40
3.6.1	Normas sobre atributos	42
3.6.2	Normas sobre desempeño	45
3.6.3	Normas sobre implantación	51

CAPÍTULO IV
CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS
(METODOLOGÍA COSO)

4.1	Antecedentes de la metodología COSO	53
4.2	Control interno	56
4.3	Gestión de riesgos corporativos	56
4.3.1	Objetivos de la entidad	57
4.3.2	Componentes de la gestión de riesgos corporativos	58
4.3.3	Capacidades de la gestión de riesgos corporativos	59
4.3.4	Eficacia y limitaciones de la gestión de riesgos	60
4.4	Ambiente interno	61
4.4.1	Filosofía de gestión de riesgos	61
4.4.2	Riesgo aceptado	61
4.4.3	El consejo de administración	62
4.4.4	Integridad y valores éticos	62
4.4.5	Compromiso con la competencia	63
4.4.6	Estructura organizativa	64
4.4.7	Asignación de autoridad y responsabilidad	64
4.4.8	Normas para recursos humanos	64
4.5	Establecimiento de objetivos	65
4.5.1	Objetivos estratégicos	65
4.5.2	Objetivos relacionados	66
4.5.3	Riesgo aceptado	67
4.5.4	Tolerancias al riesgo	68
4.6	Identificación de eventos	68
4.6.1	Factores que influyen en la identificación de eventos	69
4.6.2	Técnicas de identificación de eventos	70
4.6.3	Categorías de eventos	71
4.6.4	Identificación entre riesgos y oportunidades	71

4.7	Evaluación de riesgos	71
4.7.1	Probabilidad e impacto	72
4.7.2	Fuentes de datos	73
4.7.3	Técnicas de evaluación	73
4.7.4	Relaciones entre eventos	74
4.8	Respuesta a los riesgos	74
4.8.1	Evaluación del efecto sobre la probabilidad y el impacto	76
4.8.2	Evaluación de costes y beneficios	76
4.8.3	Oportunidades en las opciones de respuesta	76
4.8.4	Respuestas seleccionadas	77
4.8.5	Perspectiva de carteras de riesgos	77
4.9	Actividades de control	78
4.9.1	Integración con las respuestas al riesgo	78
4.9.2	Tipos de actividades de control	79
4.9.3	Políticas y procedimientos	80
4.9.4	Controles sobre los sistemas de información	81
4.9.5	Aspectos específicos de las entidades	82
4.10	Información y Comunicación	82
4.10.1	Información	83
4.10.1.1	Sistemas estratégicos e integrados	84
4.10.1.2	Integración con las operaciones	85
4.10.1.3	Profundidad y oportunidad de la información	86
4.10.1.4	Calidad de la información	86
4.10.2	Comunicación	87
4.10.2.1	Comunicación interna	87
4.10.2.2	Comunicación externa	88
4.10.2.3	Medios de comunicación	89

4.11	Supervisión	89
4.11.1	Actividades de supervisión permanente	90
4.11.2	Evaluaciones independientes	91
4.11.3	Alcance y frecuencia	92
4.11.4	Quién evalúa en las actividades permanentes	92
4.11.5	Proceso de evaluación	93
4.11.6	Metodología	93
4.11.7	Documentación	93
4.11.8	Información de deficiencias	94
4.11.9	Fuentes de información de deficiencias	95
4.11.10	De qué se informa	95
4.11.11	A quién se informa	96
4.11.12	Directrices de la información	96
4.12	Rol de la auditoría interna en la gestión de riesgos corporativos según el Instituto de Auditores Internos	97

CAPÍTULO V

AUDITORÍA INTERNA APLICADA EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE CERVEZA

5.1	Datos importantes de la empresa	99
5.2	Planificación del trabajo	104
5.3	Realización del trabajo	108
5.3.1	Evaluación del ambiente interno	108
5.3.2	Evaluación del establecimiento de objetivos	113
5.3.3	Evaluación de la identificación de eventos	115
5.3.4	Análisis de la evaluación de riesgos	121
5.3.5	Evaluación de las respuestas a los riesgos	126
5.3.6	Evaluación de las actividades de control	131
5.3.7	Evaluación de la información y comunicación	146

5.3.8	Evaluación de la supervisión	151
5.4	Informe de auditoría interna	155
5.5	Análisis financiero	162
5.5.1	Razones financieras	164
5.5.2	Razones de endeudamiento	167
5.5.3	Razones de rentabilidad	168
5.5.4	Conclusión de auditoría interna	169
CONCLUSIONES		170
RECOMENDACIONES		173
BIBLIOGRAFÍA		176
ANEXOS		169

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro No.1:	Legislación aplicable a las empresas de distribución y venta de cerveza	10
Cuadro No.2:	Organigrama de las empresas de distribución y venta de cerveza	12
Cuadro No.3:	Documentos de cargo y abono en la cartera de créditos	18
Cuadro No.4:	Documentos de cargo y abono en la cartera de cheques rechazados	19
Cuadro No.5:	Clasificación de la auditoría	31
Cuadro No.6:	Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna	36
Cuadro No.7:	Estructura de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna	41
Figura No.1:	Ciclo de ingresos	24
Figura No.2:	Relación de los objetivos de la entidad con los componentes de la gestión de riesgos corporativos	59

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas comerciales tienen como objetivo primordial la producción de riquezas que garanticen su futuro desarrollo y en esta búsqueda se enfrentan a riesgos y oportunidades que tienen el potencial de erosionar o mejorar sus capacidades de conseguir tales riquezas.

Las empresas de distribución y venta de cerveza son sociedades mercantiles que funcionan desde 1957, teniendo desde entonces una importante participación en el desarrollo económico y social del país. Su giro normal de operaciones lo constituye la compra y/o importación de cerveza para su distribución y venta a los locales donde se comercializa.

En este tipo de empresas, las cuentas por cobrar comerciales representan uno de los rubros con mayor riesgo de pérdidas por manejos inadecuados, entre los que se pueden mencionar los fraudes perpetrados por uno o más individuos de entre la administración, empleados o terceros.

Por tanto, para hacer frente a sus riesgos de negocio, la mayoría de empresas de distribución y venta de cerveza cuentan con un departamento de Auditoría Interna encargado de proteger su patrimonio mediante la evaluación permanente de las áreas de riesgo y la presentación de recomendaciones orientadas a la salvaguarda de los activos.

La gestión de riesgos corporativos (conocida popularmente como COSO II o COSO ERM) es un marco internacional que permite a las empresas tratar eficazmente sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando sus capacidades para generar riquezas. El uso de este marco en la evaluación de las áreas de

riesgo de las empresas de distribución y venta de cerveza es un factor fundamental para evitar sorpresas y pérdidas operativas.

El presente trabajo de tesis, denominado “Auditoría Interna Aplicada en la Evaluación del Control Interno de las Cuentas por Cobrar de una Empresa de Distribución y Venta de Cerveza”, tiene por objetivo dar a conocer los procedimientos para llevar a cabo una auditoría interna en el área de cuentas por cobrar, empleando la metodología de gestión de riesgos corporativos y de conformidad con las normas internacionales que rigen el desarrollo de esta profesión.

En el capítulo No.1 se dan a conocer las principales características de las empresas dedicadas a la distribución y venta de cerveza; el capítulo No.2 trata aspectos importantes de las cuentas por cobrar y en especial de las cuentas por cobrar comerciales de las empresas de distribución y venta de cerveza; en el capítulo No.3 se abarcan aspectos generales de la auditoría y se da a conocer el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna; en el capítulo No.4 se expone lo relacionado al control interno, la gestión de riesgos corporativos y los roles de la auditoría interna con respecto a la gestión de riesgos; finalmente, en el capítulo No.5 se presenta un caso práctico donde se desarrolla una evaluación a las cuentas por cobrar comerciales de una empresa de distribución y venta de cerveza, desde el punto de vista de la auditoría interna, basada en la metodología de gestión de riesgos corporativos (COSO II o COSO ERM), y en apego a las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI).

Al final, se presentan las conclusiones y recomendaciones a que se llegaron en el desarrollo del presente trabajo de tesis, las cuales van encaminadas a fortalecer el conocimiento de los lectores con respecto a los temas tratados.

CAPÍTULO I

EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE CERVEZA

Este capítulo tiene por objetivo presentar los aspectos importantes de las empresas de distribución y venta de cerveza, tales como sus antecedentes, definición, aporte económico, marco legal de constitución, legislación aplicable y estructura organizacional.

1.1 ANTECEDENTES

Al remontarse a la historia, se encuentran pruebas concretas del interés del hombre por la fermentación de frutas naturales y la fabricación de bebidas a base de granos y frutas. Existen indicios que hace seis mil años se bebía cerveza regularmente en varios puntos de la tierra, estando comprobado que grandes civilizaciones como Mesopotamia, Egipto, Grecia y Roma, contaban con la cerveza entre las comodidades de la vida. Sin embargo, es hasta el siglo XVI cuando la cerveza alcanza su nivel actual de popularidad y en el cual se logran nuevos conocimientos sobre la fermentación de la cebada y la malta.

Según una tradición transmitida por Diodoro de Sicilia, había sido Osiris, uno de los dioses del antiguo Egipto (2000 años antes de la Era Cristiana), quien iniciara la preparación de cerveza; sin embargo, de acuerdo a los antiguos libros gremiales de la cervecería europea fue Gambrinus, rey de Flandes y de Brabante, el inventor de esta industria.

En América, probablemente cientos de años antes del descubrimiento del continente, se fabricaban otros tipos de bebidas fermentadas, pero es probable que México fuera el primer país que tuvo una fábrica de cerveza a los pocos años de haber sido conquistado el imperio de los aztecas. Se cree que habría

sido Alonso de Herrera quien comenzó a fabricarla en 1544 con la concesión de la corona española, siendo la cerveza una bebida consumida en abundancia por los españoles debido a la falta de vino.

En Guatemala, al inicio de la época colonial, los pobladores conocieron la chicha, elaborada con frutas y otros ingredientes, la cual se consumía en festejos populares y ceremonias religiosas ya que su efecto se consideraba una forma de contacto espiritual con los dioses.

Las solicitudes para la elaboración y venta de cerveza en Guatemala aparecieron por primera vez en el siglo XIX. La primera licencia para fabricar cerveza y sidra, y cultivar la viña, se concedió en 1825 al europeo Guillermo Reichenberg. A finales del siglo XIX, Guatemala reunía las condiciones propicias para que se desarrollara la industria de la cerveza, aunque en ese tiempo la cerveza no alcanzaba ni remotamente la aceptación popular ni los índices de consumo que tenía la chicha, bebida consumida por los indígenas elaborada artesanalmente en un proceso de fermentación de maíz, y tampoco alcanzaba la venta de aguardiente de frutas o de caña, el cual se bebía desde el siglo XVI.

1.2 FÁBRICAS Y DISTRIBUIDORAS DE CERVEZA EN GUATEMALA

Los pioneros de la industria cervecera en Guatemala fueron los hermanos Mariano y Rafael Castillo Córdova, quienes en 1886 fundaron la fábrica denominada Cervecería Castillo Hermanos que en 1947 se constituyó como Cervecería Centro Americana, S.A. Cabe resaltar que en 1886 existían varias fábricas rudimentarias de cerveza que vendían esta bebida en varios barrios populares de la ciudad.

Al iniciarse el siglo XX, la cerveza era ya una bebida popular en Guatemala y era después del aguardiente y la chicha la bebida de mayor consumo. En esa época el producto se distribuía en barriles de madera transportados en carretones tirados por mulas o caballos y no se vislumbraba aún una red de distribución ya que el mercado de los hermanos Castillo se circunscribía casi exclusivamente a la capital y algunas poblaciones de la costa sur; sin embargo, ya se encontraba en marcha el montaje del ferrocarril al norte lo que abría la perspectiva de una expansión comercial a corto plazo.

En 1929, aún cuando se contaba con un buen sistema de distribución, la fábrica de los hermanos Castillo, ubicada en la ciudad de Guatemala, no podía atender totalmente la demanda nacional, situación por la cual deciden comprar Cervecería Nacional de Quetzaltenango cuando ésta se ofreció en venta.

Para 1957, cuando la vida industrial del país marcaba cierta normalización en sus actividades productivas, se abre una puerta para Cervecería Centro Americana que agilizaría la venta y mercadeo de sus productos ya que se separa la producción de la distribución y el 10 de enero de este año se crea la empresa Central Distribuidora, S.A., la cual es totalmente independiente de la fábrica y se encargaría desde ese momento de ampliar en forma organizada la distribución y venta de cerveza y bebidas gaseosas en todo el territorio de la República, con lo cual Cervecería Centro Americana logra multiplicar su nivel de crecimiento en el país.

Ya para 1960, Cervecería Centro Americana había efectuado cuantiosas inversiones para modernizar su equipo, lo que permitió hacer de su cerveza una de las bebidas más populares del país, por lo que continuó multiplicando su crecimiento hasta llevar la bebida a todos los rincones del país a través de empresas dedicadas y especializadas en la distribución y venta.

Hoy en día, la industria cervecera guatemalteca es la más grande de Centroamérica. Actualmente existen tres fábricas de cerveza en el país, dos que iniciaron operaciones a finales del siglo XIX, siendo éstas Cervecería Centro Americana y Cervecería La Nacional, y otra más que inició operaciones en 2003 bajo el nombre de Cervecería Río, de origen brasileño, la cual cambió su nombre a AmBev Centroamérica en 2006. Sin duda alguna, las fábricas de cerveza han contribuido al desarrollo de la industria en el país, lo cual se pone de manifiesto con el crecimiento y progreso que han tenido por más de 100 años, siendo pilares de la actividad económica del país.

Como se mencionó anteriormente, en 1957 surgió la primera empresa dedicada a la distribución y venta de cerveza en todo el territorio de la República. En la actualidad, son muchas las empresas dedicadas a la comercialización de esta bebida, observándose en el mercado una amplia variedad de tipos y marcas, tanto nacionales como extranjeras.

1.3 EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA

Son entidades cuyo giro normal de operaciones es la compra y/o importación de productos y su distribución y venta a los locales donde se comercializan. Es decir, sirven de intermediarios entre productores y los centros de consumo, llevándoles a estos últimos el producto que producen los primeros, obteniendo por dicha transacción una utilidad con la cual mantienen el negocio.

1.4 CERVEZA

Es una bebida alcohólica hecha con granos germinados de cebada u otros cereales fermentados en agua, y aromatizada con lúpulo, boj, casia, etc.

La cerveza es una bebida alcohólica, no destilada, de sabor amargo que se fabrica con granos de cebada u otros cereales cuyo almidón, una vez modificado, es fermentado en agua y frecuentemente aromatizado con lúpulo. De ella se conocen múltiples variantes con una amplia gama de matices debidos a las diferentes formas de elaboración y a los ingredientes utilizados.

Generalmente presenta un color ambarino con tonos que van del amarillo oro al negro pasando por los marrones rojizos. Se le considera gaseosa ya que contiene CO₂ disuelto en saturación que se manifiesta en forma de burbujas a la presión ambiente y suele estar coronada de una espuma más o menos persistente. Su aspecto puede ser cristalino o turbio. Su graduación alcohólica puede alcanzar hasta cerca de los 30% Vol., aunque principalmente se encuentra entre los 3 y los 9% Vol.

1.5 APORTE ECONÓMICO

En la actualidad, las empresas de distribución y venta de cerveza contribuyen al desarrollo económico y social del país a través del pago de importantes cantidades de impuestos y de la generación de fuentes de trabajo para miles de familias en forma directa, así como en forma indirecta con la generación de miles de empleos a través de sus clientes entre los que se pueden mencionar negocios populares, casetas, puestos de distribución, entre otros.

De acuerdo al documento Historia de la Tributación en Guatemala, preparado en 2007 por el Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales – ICEFI, en marzo de 1876 se gravó por primera vez la fabricación y venta de cerveza con un impuesto consistente en una cuota de mensual de 50 pesos, siendo en esa época una de las principales rentas de la hacienda pública.

Desde esa fecha hasta la actualidad, la venta de esta bebida ha sido sujeta al pago de impuestos. Actualmente, existe el Impuesto Sobre la Distribución de Bebidas Alcohólicas Destiladas, Cerveza y Otras Bebidas Fermentadas (Decreto Número 21-04) que recae específicamente sobre los fabricantes y los importadores domiciliados en el país; por lo cual, las empresas de distribución y venta son sujetos pasivos de este impuesto únicamente cuando importan el producto y aunque no lo son cuando adquieren el producto de los fabricantes locales, juegan un papel importante ya que el volumen de tributación de los fabricantes va en relación a la demanda de producto que tienen de las distribuidoras, las cuales absorben este impuesto como parte del costo de adquisición del producto.

Según el artículo de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) Recaudación Tributaria 2012, correspondiente al primer trimestre, de los impuestos administrados por esta entidad la principal fuente de recaudación tributaria se encuentra en la actividad económica de Comercio al por Mayor y Menor que había aportado 4,170.86 millones de Quetzales a marzo 2012, en cuya actividad económica se encuentran incluidas las empresas de distribución y venta de cerveza. Este mismo artículo, presenta a la cerveza como la segunda fuente de recaudación del Impuesto Sobre Distribución de Bebidas con 47.6 millones de Quetzales, superada únicamente por las bebidas gaseosas, isotónicas y jugos, siendo entre las bebidas alcohólicas la principal fuente de recaudación.

En adición a lo anterior, según el informe Cuentas Nacionales Trimestrales (CNT) presentado por el Banco de Guatemala en abril 2012, la actividad económica Comercio al por Mayor y Menor representó en 2011 un estimado del 17% del Producto Interno Bruto (PIB) del país.

1.6 MARCO LEGAL DE CONSTITUCIÓN

Las empresas dedicadas a la distribución y venta de cerveza son entidades establecidas legalmente, su creación es aceptada y apoyada por la Constitución Política de la República de Guatemala y su operación está sujeta a las disposiciones establecidas en el Código de Comercio de Guatemala.

1.6.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

La Constitución Política de la República de Guatemala, en su artículo No.43, reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo. Adicionalmente, el artículo No.119 indica que entre las obligaciones fundamentales del Estado se encuentran las siguientes:

- a.** Promover el desarrollo económico de la Nación, estimulando la iniciativa en actividades agrícolas, pecuarias, industriales, turísticas y de otra naturaleza;
(...)
- k.** Proteger la formación de capital, el ahorro y la inversión;
- l.** Promover el desarrollo ordenado y eficiente del comercio interior y exterior del país, fomentando mercados para los productos nacionales;
(...)
- n.** Crear las condiciones adecuadas para promover la inversión de capitales nacionales y extranjeros.”

1.6.2 CÓDIGO DE COMERCIO

En su artículo No.1, el Código de Comercio de Guatemala señala que “los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y

cosas mercantiles, se registrarán por las disposiciones de este Código y, en su defecto, por las del Derecho Civil que se aplicarán e interpretarán de conformidad con los principios que inspira el Derecho Mercantil.”

De acuerdo al artículo No.10, los comerciantes pueden organizarse como sociedades mercantiles adoptando cualquiera de las siguientes formas: sociedad colectiva, sociedad en comandita simple, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima y sociedad en comandita por acciones. Las empresas de distribución y venta de cerveza se organizan regularmente bajo la forma de sociedades anónimas.

Adicionalmente, el artículo No.15 establece que las sociedades mercantiles se registrarán por las estipulaciones de su escritura de constitución y por las disposiciones del Código de Comercio.

1.6.3 TRÁMITES DE LEGALIZACIÓN Y DE INICIO DE OPERACIONES

Todas las empresas deben cumplir con los trámites de legalización que exigen el Registro Mercantil, para su inscripción como sociedad mercantil, y la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), para su control fiscal. Además, deben cumplir con otros trámites antes de iniciar operaciones. Los trámites en mención son los siguientes:

a. Ante el Registro Mercantil:

- Inscripción de la sociedad mercantil con base a la escritura de constitución (para obtener la Patente de Sociedad).
- Inscripción de la empresa o establecimiento comercial (para obtener la Patente de Comercio).

- Inscripción del representante legal.
- Inscripción de la emisión de acciones.
- Autorización de libros legales.

b. Ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT):

- Inscripción de la sociedad en el Registro Tributario Unificado (para obtener el Número de Identificación Tributaria).
- Inscripción de la sociedad al régimen de tributación que le corresponda.
- Inscripción del nombramiento de representante legal y contador.
- Habilitación de libros contables y legales.
- Habilitación de documentos contables (facturas, facturas especiales, notas de crédito, notas de débito, etc.).

c. Ante otras entidades:

Las sociedades mercantiles deben inscribirse en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) y dependiendo el giro de sus operaciones requerirán de autorizaciones de otras dependencias como el Ministerio de Economía, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Dirección General de Transportes, Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor (DIACO), entre otros.

1.7 LEGISLACIÓN APLICABLE

Las empresas de distribución y venta de cerveza constituidas bajo la forma de sociedades mercantiles, deben cumplir con las leyes mercantiles, civiles,

laborales y tributarias que son aplicables a su actividad económica, las cuales se esquematizan en el siguiente cuadro:

CUADRO No.1
LEGISLACIÓN APLICABLE A LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN
Y VENTA DE CERVEZA

Leyes Específicas	[<ul style="list-style-type: none"> - Ley del Impuesto Sobre la Distribución de Bebidas Alcohólicas Destiladas, Cerveza y Otras Bebidas Fermentadas (Decreto 21-04) - Ley de Timbre de Control Fiscal (Decreto 35-2001) 									
Leyes Generales	[<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: middle;">Mercantiles y Civiles</td> <td style="vertical-align: middle;">[</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Código de Comercio (Decreto 2-70) - Código Penal (Decreto 17-73) - Código Civil (Decreto 106) - Código Civil y Mercantil (Decreto 107) - Código Procesal Penal (Decreto 51-92) - Ley Contra la Defraudación y Contrabando Aduanero (Decreto 58-90) </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: middle;">Laborales</td> <td style="vertical-align: middle;">[</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Código de Trabajo (Decreto 1441) - Ley Orgánica del IGSS (Decreto 295) - Ley de Creación del IRTRA (Decreto 1528) - Ley Orgánica del INTECAP (Decreto 17-72) - Ley Reguladora del Aguinaldo (Decreto 76-78) - Ley de Bonificación Anual (Bono 14) (Decreto 42-92) - Bonificación Incentivo (Decreto 37-2001) </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: middle;">Tributarias</td> <td style="vertical-align: middle;">[</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Código Tributario (Decreto 6-91) - Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto 26-92) - Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto 27-92) - Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial Para Protocolos (Decreto 37-92) - Ley del Impuesto Sobre Circulación de Vehículos (Decreto 70-94) - Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros (Decreto 26-95) - Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles (Decreto 15-98) - Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-2008) </td> </tr> </table>	Mercantiles y Civiles	[<ul style="list-style-type: none"> - Código de Comercio (Decreto 2-70) - Código Penal (Decreto 17-73) - Código Civil (Decreto 106) - Código Civil y Mercantil (Decreto 107) - Código Procesal Penal (Decreto 51-92) - Ley Contra la Defraudación y Contrabando Aduanero (Decreto 58-90) 	Laborales	[<ul style="list-style-type: none"> - Código de Trabajo (Decreto 1441) - Ley Orgánica del IGSS (Decreto 295) - Ley de Creación del IRTRA (Decreto 1528) - Ley Orgánica del INTECAP (Decreto 17-72) - Ley Reguladora del Aguinaldo (Decreto 76-78) - Ley de Bonificación Anual (Bono 14) (Decreto 42-92) - Bonificación Incentivo (Decreto 37-2001) 	Tributarias	[<ul style="list-style-type: none"> - Código Tributario (Decreto 6-91) - Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto 26-92) - Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto 27-92) - Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial Para Protocolos (Decreto 37-92) - Ley del Impuesto Sobre Circulación de Vehículos (Decreto 70-94) - Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros (Decreto 26-95) - Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles (Decreto 15-98) - Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-2008)
Mercantiles y Civiles	[<ul style="list-style-type: none"> - Código de Comercio (Decreto 2-70) - Código Penal (Decreto 17-73) - Código Civil (Decreto 106) - Código Civil y Mercantil (Decreto 107) - Código Procesal Penal (Decreto 51-92) - Ley Contra la Defraudación y Contrabando Aduanero (Decreto 58-90) 									
Laborales	[<ul style="list-style-type: none"> - Código de Trabajo (Decreto 1441) - Ley Orgánica del IGSS (Decreto 295) - Ley de Creación del IRTRA (Decreto 1528) - Ley Orgánica del INTECAP (Decreto 17-72) - Ley Reguladora del Aguinaldo (Decreto 76-78) - Ley de Bonificación Anual (Bono 14) (Decreto 42-92) - Bonificación Incentivo (Decreto 37-2001) 									
Tributarias	[<ul style="list-style-type: none"> - Código Tributario (Decreto 6-91) - Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto 26-92) - Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto 27-92) - Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial Para Protocolos (Decreto 37-92) - Ley del Impuesto Sobre Circulación de Vehículos (Decreto 70-94) - Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros (Decreto 26-95) - Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles (Decreto 15-98) - Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-2008) 									

Fuente: elaboración del autor.

1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

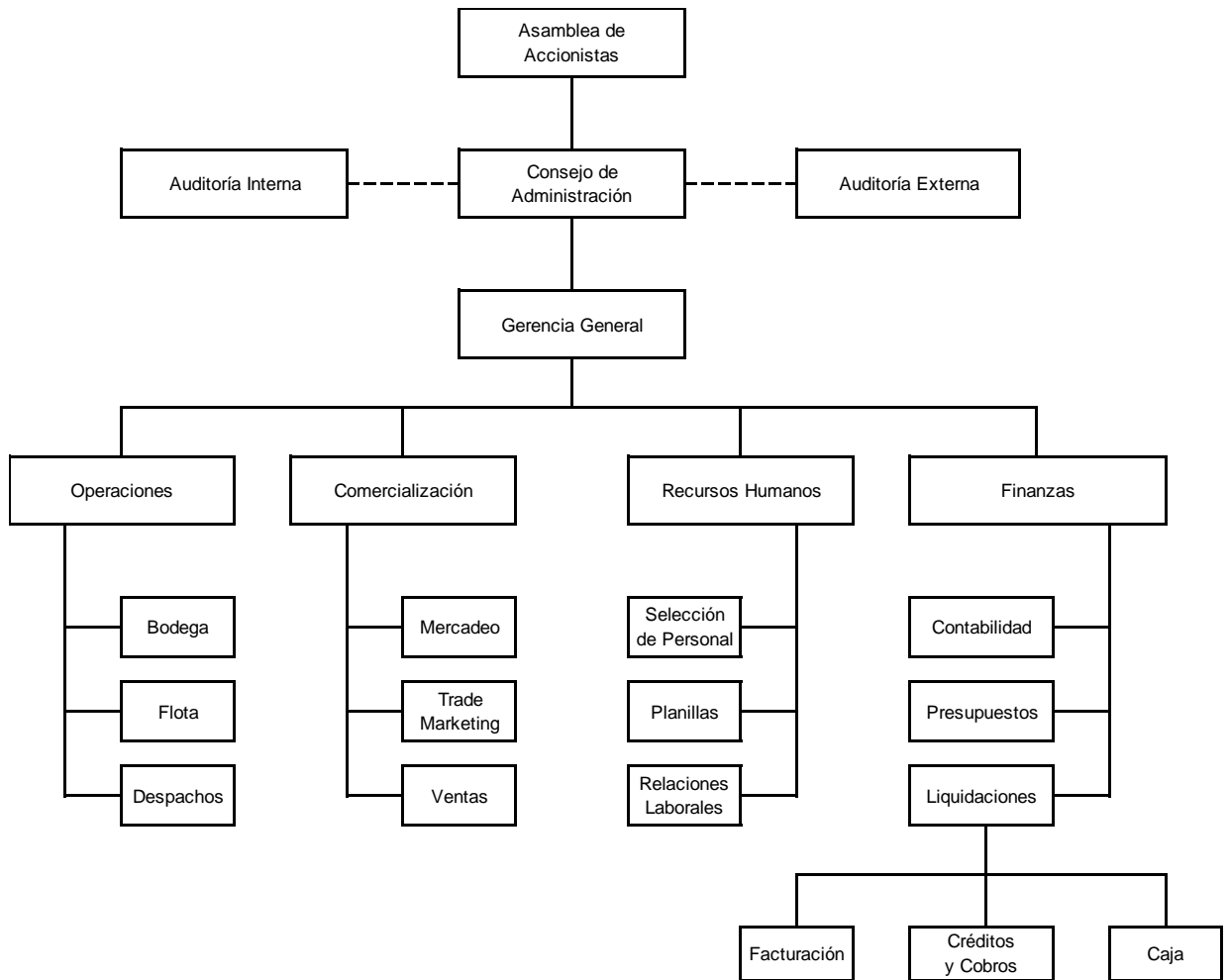
La estructura organizacional de las empresas de distribución y venta de cerveza responde principalmente al modelo de las sociedades anónimas que existen en nuestro medio y que de acuerdo al Código de Comercio se encabezan por tres órganos principales que son:

- a. **Órgano supremo:** es la máxima autoridad y responsable de tomar decisiones sobre el rumbo de la sociedad.
- b. **Órgano de administración:** tiene a su cargo la dirección de los negocios.
- c. **Órgano de fiscalización:** el encargado de fiscalizar, vigilar e inspeccionar en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad para asegurar su adecuado desarrollo.

A partir de estos órganos, las empresas dependen fundamentalmente de los departamentos de operaciones, comercialización, recursos humanos y finanzas, los cuales se subdividen en otras áreas de menor amplitud pero que son igualmente importantes. Cabe mencionar que la estructura de las organizaciones varía de acuerdo a sus requerimientos, naturaleza, método de funcionamiento, tamaño, número de componentes y distribución geográfica.

En el siguiente cuadro se presenta el modelo de organigrama de una empresa de distribución y venta de cerveza en nuestro medio:

CUADRO No.2
ORGANIGRAMA DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN
Y VENTA DE CERVEZA



Fuente: elaboración del autor.

CAPÍTULO II

CUENTAS POR COBRAR

Este capítulo tiene por objetivo presentar los aspectos importantes de las cuentas por cobrar, tales como sus antecedentes, definición, clasificación, importancia, documentación, operación, presentación en estados financieros y características que tienen en una empresa de distribución y venta de cerveza.

2.1 ANTECEDENTES

Los antecedentes de las cuentas por cobrar se remontan a la historia propia de la contabilidad. Los primeros pobladores se asentaron en pequeños núcleos de población y mantenían negociaciones entre ellos, en forma de trueque, que se convirtieron en los inicios del comercio. Las negociaciones entre los primeros comerciantes requirieron de apuntar los datos y archivarlos, en lugar de guardarlos en la limitada memoria, ya que de esta forma se podían corregir errores y evitar problemas.

En el siglo XV, se introduce en Italia por el franciscano Fray Luca Paccioli la contabilidad por partida doble, cuyo sistema contable es el que todavía hoy, en los tiempos de la tecnología informática, se utiliza como método insustituible ya que integra e interrelaciona todos los elementos que constituyen el acervo patrimonial de las empresas.

Sin duda alguna, la contabilidad ha sido necesaria para el buen devenir de todo tipo de comercio y para la buena evolución de la civilización, siendo importante en las organizaciones para conocer su patrimonio, permitir el registro de las operaciones en el transcurso de sus actividades y facilitar el cálculo de los resultados de estas actividades.

2.2 CUENTAS POR COBRAR

“Las cuentas por cobrar incluyen no solamente el reclamo de derechos frente a los clientes, que surgen de la venta de bienes o servicios, sino también una diversidad de derechos misceláneos, como préstamos a altos ejecutivos o empleados, préstamos a subsidiarias, derechos frente a diversas firmas, derechos por reembolso de impuestos y avances a proveedores.” (11:345)

Las cuentas por cobrar involucran los procesos de concesión y recuperación de créditos, los cuales son definidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos así: “La operación de otorgamiento de crédito es el conjunto de actividades que realiza una empresa para otorgar plazo en el pago de los productos o servicios que proporciona a sus clientes, sujeto a ciertas condiciones y características que regulan su recuperación.” (9:128) y “La operación de cobranzas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso de su crédito.” (9:72)

2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar pueden clasificarse atendiendo las siguientes condiciones:

a. Por su origen:

- **Comerciales:** saldos por cobrar derivados del giro normal de la empresa (venta de bienes o servicios). Entre los deudores comerciales se encuentran los clientes y las compañías afiliadas.

- **No Comerciales:** saldos por cobrar derivados de circunstancias ajenas al giro normal de la empresa. Como parte de los deudores no comerciales se pueden encontrar los proveedores, empleados, accionistas, entes fiscalizadores, entre otros.

b. Por su disponibilidad:

- **A corto plazo:** las deudas que son recuperables en un plazo corto de tiempo, que regularmente es de un año o menos a partir de su origen.
- **A largo plazo:** las deudas que son recuperables en un plazo mayor de un año a partir de su origen.

2.4 IMPORTANCIA DEL CRÉDITO PARA LA ECONOMÍA Y PARA LAS EMPRESAS

El otorgamiento de crédito es importante porque cumple las siguientes funciones básicas:

a. En la economía:

- **Incrementa el consumo:** permite que se adquieran bienes y servicios que no pueden adquirirse en pago de contado.
- **Fomenta el uso de todo tipo de bienes y servicios:** derivado del incremento del consumo.
- **Permite la ampliación y apertura de nuevos mercados:** al dotar de poder de compra.
- **Tiene un efecto multiplicador en la economía:** aumenta el consumo y estimula la producción.

b. En las empresas:

- **Estimula las ventas y gana clientes:** es un medio para vender productos y superar a la competencia mediante el ofrecimiento de facilidades de pago, esto como parte de los servicios que ofrece la empresa para mantener a sus clientes habituales y atraer a nuevos clientes.
- **Es una herramienta de mercadotecnia:** promueve las ventas y las utilidades, protegiendo la posición de la empresa en el mercado.

2.5 DOCUMENTOS QUE RESPALDAN LAS OPERACIONES EN LAS CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES

El presente trabajo de tesis se enfoca específicamente a las cuentas por cobrar comerciales que, como se expuso anteriormente, se integran por los créditos a favor de una empresa que surgen por la venta de productos o servicios a sus clientes. Estas cuentas involucran los siguientes tipos de documentos:

2.5.1 FACTURAS CAMBIARIAS

Las facturas cambiarias son los documentos legales que indican la cantidad, descripción y valor de los bienes o servicios vendidos al cliente, así como otros datos pertinentes a la venta, tales como: costo de flete y seguro, condiciones de venta, fecha de vencimiento del crédito, entre otros.

El Código de Comercio de Guatemala, en su artículo No.591, señala que “La factura cambiaria es el título de crédito que en la compraventa de mercaderías el vendedor podrá librar y entregar o remitir al comprador y que incorpora un derecho de crédito sobre la totalidad o la parte insoluta de la compraventa.”

2.5.2 NOTAS DE DÉBITO Y NOTAS DE CRÉDITO

Las notas de débito y de crédito se emiten para respaldar legalmente los incrementos y reducciones de las cuentas por cobrar comerciales de una empresa. La Ley del Impuesto al Valor Agregado de Guatemala, en su artículo No.29, establece que “Los contribuyentes afectos al impuesto de esta ley están obligados a emitir y entregar al adquiriente, y es obligación del adquiriente exigir y retirar, los siguiente documentos:

“(...

- b.** Notas de débito, para aumentos del precio o recargos sobre operaciones ya facturadas.
- c.** Notas de crédito, para devoluciones, anulaciones o descuentos sobre operaciones ya facturadas.”

2.5.3 RECIBOS DE CAJA

Los recibos de caja son los documentos que se utilizan para registrar contablemente todas las entradas de dinero a la empresa, ya sea en efectivo, cheque o transferencia bancaria, especialmente por motivo de pago de facturas por parte de los clientes.

2.5.4 CHEQUES RECHAZADOS

Los cheques son títulos de crédito mediante los cuales una persona ordena a su banco pagarle una cantidad de dinero a un tercero, constituyendo una de las formas de pago empleada comúnmente en todo tipo de negociaciones.

Los cheques rechazados se originan cuando no es posible su cobro en el banco ya sea por causas imputables al librador o al beneficiario, tales como: fondos insuficientes, falta de firma del librador, firma del librador diferente a la registrada en el banco, irregularidades en el endoso, adulteración o falsificación del cheque, entre otros. Los cheques rechazados se relacionan con las cuentas por cobrar comerciales cuando se han recibido de los clientes en pago de los créditos que adeudan. Cuando las causas del rechazo son imputables a los clientes normalmente se les cobra un recargo.

2.6 DOCUMENTOS DE CARGO Y ABONO EN LAS CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES

En los siguientes cuadros se ilustran los documentos de cargo y abono que afectan los saldos de las cuentas por cobrar comerciales, las cuales se integran por la cartera de créditos y la cartera de cheques rechazados.

CUADRO No.3
DOCUMENTOS DE CARGO Y ABONO EN LA CARTERA DE CRÉDITOS

CARGOS	ABONOS
Saldo inicial	
(+) Facturas: ventas al crédito	(-) Recibos de caja: pagos de clientes
(+) Notas de débito: aumento de precios y otros recargos	(-) Notas de crédito: devoluciones y rebajas sobre ventas, anulaciones de facturas
	(-) Póliza contable: registro de cuentas incobrables
Saldo final	

Fuente: elaboración del autor.

CUADRO No.4
DOCUMENTOS DE CARGO Y ABONO EN LA CARTERA
DE CHEQUES RECHAZADOS

CARGOS	ABONOS
Saldo inicial	
(+) Cheques rechazados: recibidos en pago de créditos	(-) Recibos de caja: recuperación de cheques rechazados y recargos
(+) Facturas: recargos por cheques rechazados	(-) Póliza contable: registro de cuentas incobrables
Saldo final	

Fuente: elaboración del autor.

2.7 PRESENTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

La Norma Internacional de Contabilidad (NIC) No. 1 *Presentación de Estados Financieros*, establece que una entidad debe presentar su Estado de Situación Financiera (Balance) identificando sus activos corrientes y no corrientes, así como sus pasivos corrientes y no corrientes, excepto cuando una presentación basada en el grado de liquidez proporcione información fiable más relevante.

La Norma refiere que una entidad clasificará un activo como corriente si cumple alguna de las siguientes condiciones, señalando que todos los demás activos se clasificarán como no corrientes:

- a. “Espera realizar el activo, o tiene la intención de venderlo o consumirlo en su ciclo normal de operación;
- b. Mantiene el activo principalmente con fines de negociación;
- c. Espera realizar el activo dentro de los doce meses siguientes después del período sobre el que se informa;
- d. El activo es efectivo o equivalente de efectivo (como se define en la NIC 7) a menos que éste se encuentre restringido y no pueda ser intercambiado ni utilizado para cancelar un pasivo por un ejercicio mínimo de doce meses después del ejercicio sobre el que se informa.”

De acuerdo a esta Norma, los activos corrientes incluyen activos que se venden, consumen o realizan dentro del ciclo normal de la operación. El ciclo normal de la operación de una entidad es el periodo comprendido entre la adquisición de los activos que entran en el proceso productivo y su realización en efectivo o equivalentes al efectivo. Cuando el ciclo normal de la operación no sea claramente identificable, se supondrá que su duración es de doce meses.

Entre estos activos corrientes se encuentran las cuentas por cobrar, las cuales deben desagregarse en el Estado de Situación Financiera o en las Notas de forma que se presenten por separado los importes por cobrar a clientes comerciales, de partes relacionadas, anticipos y otros importes.

2.8 CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE CERVEZA

A continuación se presentan las principales características de las cuentas por cobrar comerciales de una empresa de distribución y venta de cerveza, tales como su legislación aplicable, los tipos de clientes y de créditos, el ciclo de operaciones y las principales funciones del departamento de créditos y cobros.

2.8.1 LEGISLACIÓN APLICABLE

Las cuentas por cobrar comerciales de una empresa de distribución y venta de cerveza están sujetas a las siguientes regulaciones:

- a. **Ley del Impuesto Sobre la Distribución de Bebidas Alcohólicas Destiladas, Cerveza y Otras Bebidas Fermentadas (Decreto 21-04):** esta ley aplica únicamente a los importadores de cerveza quienes están afectos a una tarifa del impuesto de seis por ciento (6%) sobre el precio de venta sugerido al consumidor final. El monto de este impuesto se consigna en la factura que obligatoriamente emiten estos importadores en cada operación de venta, en la que se consigna por separado del precio de venta sugerido al consumidor final.
- b. **Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto 27-92):** este impuesto se genera en la venta de cerveza y consta de una tarifa de doce por ciento (12%) sobre el precio de la operación. En las facturas, notas de débito y notas de crédito, el impuesto siempre debe estar incluido en el precio.
- c. **Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto 26-92):** esta ley establece en su artículo No.38, literal “q”, que las empresas podrán deducir de su renta bruta el valor de las deudas incobrables siempre que se originen de operaciones del giro habitual del negocio y que se justifique tal calificación. Para este efecto, las empresas pueden optar por aplicar el sistema de deducción directa de cuentas incobrables o bien crear una reserva que no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar al cierre de cada uno de los períodos anuales de imposición y siempre que dichos saldos se originen del giro habitual del negocio.

Adicionalmente, deben considerarse las normas aplicables contenidas en las siguientes leyes:

- d. **Código de Comercio (Decreto 2-70):** regula las actividades comerciales.
- e. **Código Tributario (Decreto 6-91):** regula las relaciones entre el fisco y los contribuyentes.

2.8.2 TIPOS DE CLIENTES Y DE CREDITOS

En una empresa de distribución y venta de cerveza se tienen diferentes tipos de clientes y diferentes tipos de créditos. Generalmente, los clientes y créditos presentan las siguientes clasificaciones:

a. Tipos de Clientes:

- **Mayoristas:** depósitos que venden al por mayor.
- **Mercados Especiales:** supermercados y tiendas de conveniencia.
- **Detallistas:** restaurantes, tiendas, bares y clientes en general.

Atención de venta: los clientes mayoristas y de mercados especiales son atendidos por vendedores de pre-venta quienes toman los pedidos que son despachados posteriormente por personal de reparto; los clientes detallistas son atendidos por vendedores de auto-venta quienes van a bordo de camiones donde llevan producto para la venta directa.

Cobro de créditos: los créditos de mercados especiales son cobrados por los vendedores responsables o por cobradores, lo cual dependerá del lugar de pago y/o las gestiones administrativas que deban realizarse;

los créditos de clientes mayoristas y detallistas son cobrados por los vendedores responsables. Dependiendo la logística de cada empresa, es probable que los créditos de mayoristas y de ciertos clientes de mercados especiales sean cobrados por el personal de reparto contra la entrega de nuevos pedidos.

Control de créditos: los créditos se controlan de acuerdo a los vendedores responsables. Los vendedores están asignados a rutas de venta identificadas con un número que permite conocer el tipo de clientes que atienden y su cobertura de mercado.

b. Tipos de Crédito:

- **Normales:** son los otorgados regularmente a los clientes mayoristas, de mercados especiales y detallistas.
- **Especiales:** son los otorgados en las épocas de Semana Santa y Fin de Año debido al incremento en la demanda del producto. Estos créditos se otorgan en adición a los créditos normales.
- **De Ferias:** son los otorgados a clientes que venden en fiestas patronales.

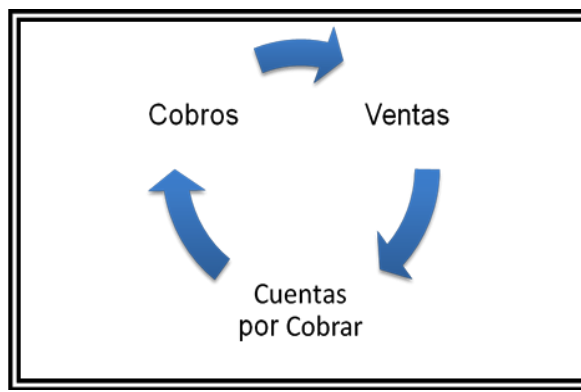
Indistintamente los tipos de crédito, éstos se conceden a los clientes de acuerdo al monto y el plazo autorizado por la alta dirección de la empresa.

2.8.3 CICLO DE OPERACIONES

Las operaciones que se realizan en el área de cuentas por cobrar de una empresa de distribución y venta de cerveza incluyen tanto el manejo, control y custodia de las cuentas, así como ciertas gestiones para su recuperación. Las

funciones de esta área junto con las del área de ventas forman el ciclo de ingresos de la empresa y se relacionan de la manera que se ilustra a continuación:

FIGURA No.1
CICLO DE INGRESOS



Fuente: elaboración del autor.

En el proceso de venta y posterior cobro de los créditos tienen participación las áreas de ventas, créditos, facturación, bodega, reparto, liquidaciones, cobros y caja, cuyas áreas realizan las siguientes actividades fundamentales en este proceso:

- a. **Ventas:** recepción de pedidos (pre-venta) o venta directa (auto-venta).
- b. **Créditos:** aprobación de pedidos.
- c. **Facturación:** facturación de pedidos.
- d. **Bodega:** preparación de pedidos.
- e. **Reparto:** despacho de pedidos a clientes con base a las facturas. Pedidos de contado se cobran y pedidos de crédito se documentan.

- f. **Liquidaciones:** revisión de documentos que soportan las ventas despachadas por personal de reparto y vendedores de auto-venta.
- g. **Créditos:** recepción de facturas de crédito para su control y custodia.
- h. **Cobros:** recuperación de los créditos por parte de vendedores y cobradores.
- i. **Caja:** recepción de valores por ventas de contado y por recuperaciones de créditos o cheques rechazados.

2.8.4 DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS

El departamento de créditos y cobros forma parte del área financiera de una empresa de distribución y venta de cerveza. Su estructura organizativa varía según la dimensión y el alcance de las operaciones de la empresa, pero indistintamente de esto debe contar con un responsable directo y con el personal suficiente para cumplir las funciones asignadas, tales como:

- a. Investigación crediticia de los clientes previo al otorgamiento de créditos.
- b. Custodia de los expedientes de clientes sujetos de crédito.
- c. Aplicación de los pagos de clientes en los controles auxiliares de créditos y de cheques rechazados.
- d. Emisión de notas de débito y de crédito por ajustes a los saldos por cobrar a clientes, así como su aplicación en el control auxiliar de créditos.
- e. Rebaja de cuentas incobrables de los controles auxiliares de créditos y de cheques rechazados.
- f. Custodia de los documentos que soportan los saldos por cobrar a clientes (facturas, cheques rechazados, notas de débito, notas de crédito, garantías de los créditos, otros).

- g.** Seguimiento a las fechas de vencimiento de los créditos y a los cheques rechazados que se reciben de los bancos a fin de programar y coordinar su recuperación.
- h.** Preparación y presentación de reportes diarios, semanales, mensuales, etc., relacionados al movimiento y morosidad de los créditos y cheques rechazados, así como con las acciones de recuperación de los saldos vencidos.

CAPÍTULO III

AUDITORÍA INTERNA

Este capítulo tiene por objetivo presentar los aspectos importantes de la auditoría, tales como sus antecedentes, definición, necesidad, objetivos, clasificación y Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna establecido por el Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos de América.

3.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA

Se sabe que hace varios siglos ya se practicaban auditorías en diferentes lugares del planeta. Muchos reyes o gente poderosa tenían como exigencia la correcta administración de las cuentas por parte de los escribanos, buscando con esto que se evitaran desfalcos o que alguna persona se aprovechara de las riquezas que en esa época costaba tanto sudor y sangre conseguir.

Los antecedentes de la auditoría como profesión se encuentran en el siglo XIX, siendo en 1862 que aparece por primera vez la profesión de auditor o de desarrollo de auditoría, bajo la supervisión de la Ley Británica de Sociedades Anónimas, con el propósito de evitar todo tipo de fraude en las cuentas mediante una correcta inspección por parte de personas especializadas y ajenas a los procesos que garantizaran los resultados sin sumarse o participar en el desfalco.

Desde entonces, y hasta principios del siglo XX, la profesión de la auditoría fue creciendo y su demanda se extendió por toda Inglaterra, llegando a Estados Unidos de América en donde las auditorías fueron forjándose en busca de nuevos objetivos y en donde la detección y prevención del fraude pasó a segundo plano y perdió cierta importancia.

Para 1940, las auditorías abarcaban no solo el fraude sino también las posiciones financieras de las empresas o de los socios o clientes que las constituían. Paralelamente al crecimiento de la auditoría independiente, en los Estados Unidos de América, se desarrollaba la auditoría interna y de gobierno que nació por la necesidad de tener precisión en las cuentas y de igual forma para prevenir fraudes, aunque antes de este año se encontraban departamentos de auditoría interna en relativamente pocas entidades.

En 1941 es fundado, en New York, The Institute of Internal Auditors (IIA) que en español significa Instituto de Auditores Internos, cuya institución ha crecido de forma paralela al reconocimiento de la auditoría interna como una función de control esencial en todo tipo de organizaciones, contando actualmente con más de 170,000 miembros y organizaciones locales en las principales ciudades de todo el mundo.

En Guatemala, la primera oficina de contaduría pública se estableció en 1922 con el nombre de Layton, Bennet Chiene & Tate, de origen inglés. Antes de 1937, los auditores que existían en Guatemala eran extranjeros con excepción de don Joaquín Godoy que recibió el título de Auditor de parte del Presidente de la República General Lázaro Chacón, luego de estudiar la profesión en los Estados Unidos de América.

La profesión de Contador Público y Auditor se desarrolló en Guatemala con la creación de la Facultad de Ciencias Económicas, adscrita a la Universidad Nacional, mediante el decreto gubernativo No.1972 del 25 de mayo de 1937, aprobado en Asamblea Legislativa según decreto No.2270 del 19 de marzo de 1938.

El Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA) nació el 18 de mayo de 1968, teniendo como fundadores a diez licenciados en Contaduría Pública y Auditoría que coincidían en la necesidad de crear una entidad que contribuyera al desarrollo de la profesión mediante la actualización de conocimientos académicos de forma permanente.

Más recientemente, el 1 de junio de 2005, se constituye el Colegio Profesional de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala como parte de una reestructuración que el IGCPA tenía autorizada por su Junta Directiva, con lo cual se logra la colegiación de la profesión de manera específica ya que anteriormente solo existía el Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas, el cual continúa funcionando.

3.2 ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA

En este subcapítulo se dan a conocer aspectos generales de la auditoría, tales como su definición, necesidad, objetivos y clasificación.

3.2.1 DEFINICIÓN DE LA AUDITORÍA

Auditoría es cualquier investigación sistemática o evaluación de los procedimientos u operaciones con el objeto de determinar la conformidad con el criterio prescrito. “Auditoría es un examen sistemático de los estados financieros, registros y transacciones relacionados para determinar la adherencia a los principios de contabilidad generalmente aceptados, a las políticas de dirección o a los requerimientos establecidos.” (12:2)

3.2.2 NECESIDAD DE LA AUDITORÍA

El examen de los estados financieros, registros y transacciones de una empresa es indispensable para el administrador y el inversionista para la toma de decisiones, primeramente porque necesitan conocer la situación de la empresa que administran o en la que desean invertir y, segundo, para tener certeza que la situación financiera y operativa es acorde a la realidad que vive el negocio. Además, es importante para los accionistas y propietarios ya que les muestra el rendimiento obtenido por la empresa y la forma en que se maneja y conserva su patrimonio.

La auditoría, específicamente la de estados financieros, es necesaria para proveedores, acreedores, instituciones bancarias y financieras, quienes requieren de estados financieros auditados para el otorgamiento de créditos y préstamos. También lo es para las instituciones fiscalizadoras ya que les permite verificar el cumplimiento de pago de los impuestos por parte de las empresas.

3.2.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

Los objetivos específicos de la auditoría dependerán del tipo de examen que sea practicado. En términos generales la auditoría persigue lo siguiente:

- a.** Garantizar la obtención de información confiable y oportuna.
- b.** Establecer la correcta aplicación de los recursos económicos y financieros de una institución, así como la protección de los mismos.
- c.** Promover la eficiencia operativa y estimular políticas administrativas.
- d.** Verificar el cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.

3.2.4 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

La auditoría es un trabajo profesional de revisión con el fin de agregar veracidad al sujeto que es objeto de revisión. La clasificación de la auditoría va de acuerdo con el énfasis del trabajo que se realiza, por lo que puede clasificarse así:

CUADRO No.5
CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

Por las personas que la realizan	[Auditoría externa Auditoría interna Auditoría gubernamental
Por la fecha en que se aplican los procedimientos	[Auditoría preliminar Auditoría final
Por el objetivo que persiguen	[Auditoría financiera Auditoría fiscal Auditoría administrativa Auditoría operacional
Otros tipos de auditoría	[Auditoría recurrente Auditoría permanente Auditoría especial Auditoría con valor agregado Auditoría de cumplimiento Auditoría de gestión Auditoría forense Auditoría social Auditoría PED

Fuente: elaboración del autor.

A continuación se presenta una breve explicación de los tipos de auditoría en mención:

- a. Auditoría externa:** es conocida como auditoría independiente ya que la realizan profesionales que no dependen económicamente ni bajo cualquier otro concepto de la empresa, se les reconoce un juicio imparcial que es merecedor de la confianza de terceros. Principalmente, el objeto de su trabajo es la emisión de un dictamen sobre los estados financieros de una entidad, cuya labor es la actividad más característica del Contador Público y Auditor; sin embargo, pueden realizar otro tipo de revisiones a requerimiento de las entidades que auditan.
- b. Auditoría interna:** es desarrollada por profesionales que dependen de la empresa y que actúan revisando aspectos que interesan particularmente a la administración. Sus revisiones están enfocadas a aspectos operativos, de registro, control interno y estados financieros.
- c. Auditoría gubernamental:** es el examen que efectúan entidades fiscalizadoras del gobierno a las operaciones de diferente naturaleza que realizan las dependencias y otras entidades del gobierno central, estatal y municipal, siendo el mejor medio para verificar que la gestión pública se realiza con economía, eficacia, eficiencia, transparencia y conforme a las disposiciones legales que le son aplicables.
- d. Auditoría preliminar:** es la auditoría efectuada durante el año normal de operaciones, cada tres o cuatro meses, a fin de adelantar el trabajo de la auditoría final.

- e. **Auditoría final:** es la revisión efectuada después del cierre del ejercicio, en la que se conectan los saldos de la auditoría preliminar con los saldos del cierre. Tanto la auditoría preliminar como la final, son aplicadas particularmente por auditores externos en una auditoría financiera.

- f. **Auditoría financiera:** es el examen de los estados financieros con el objeto de emitir una opinión sobre la razonabilidad de los mismos de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.

- g. **Auditoría fiscal:** es la revisión que se efectúa al cálculo y pago de los impuestos para comprobar que la empresa está cumpliendo con todas sus obligaciones tributarias. Este tipo de auditoría es realizada principalmente por las entidades fiscalizadoras que por ley están facultadas para hacerlo; sin embargo, pueden ser realizadas con el mismo fin por parte de auditores externos o internos.

- h. **Auditoría administrativa:** es el examen comprensivo y constructivo de la estructura y organización de una empresa con respecto a sus planes y objetivos, métodos y controles, forma de operación, recursos humanos y físicos.

- i. **Auditoría operacional:** es el examen crítico y sistemático de las operaciones de una entidad a fin de evaluar su grado de eficacia y eficiencia, presentando en un informe las observaciones, conclusiones y recomendaciones de mejora. Entre la auditoría administrativa y operacional no se tienen diferencias sustanciales y se les puede considerar análogas partiendo que su objetivo es buscar la eficiencia operativa. Existen otras denominaciones análogas, tales como: auditoría operativa, auditoría de operaciones, auditoría de eficiencia, auditoría de la productividad, diagnóstico administrativo y revisión administrativa.

- j. **Auditoría recurrente:** es la auditoría efectuada a dos o más períodos consecutivos, incluyendo el período actual.
- k. **Auditoría permanente:** es la que realiza un auditor que se ubica de forma permanente dentro de la empresa.
- l. **Auditoría especial:** es la que incluye exámenes de cuentas especiales, independientemente del resto de cuentas que integran los estados financieros de una empresa. Por ejemplo de estas revisiones se puede mencionar la auditoría de caja y bancos, el examen a los costos de manufactura, entre otros.
- m. **Auditoría con valor agregado:** es la auditoría que regularmente parte de una revisión de estados financieros y que incorpora otras revisiones efectuadas que satisfacen necesidades adicionales de las empresas.
- n. **Auditoría de cumplimiento:** es la que se realiza para verificar el cumplimiento de las normas legales vigentes en una empresa, tanto externas (leyes, decretos y reglamentos) como internas (estatutos de la compañía).
- o. **Auditoría de gestión:** es la auditoría que tiene por objeto evaluar la eficacia en la gestión de un ente con respecto a los objetivos previamente establecidos. Este tipo de trabajos son realizados particularmente por auditores independientes.
- p. **Auditoría forense:** es el examen realizado por un auditor independiente con el propósito de establecer las causas jurídicas y contables que originaron la extinción de una empresa.

- q. **Auditoría social:** es un proceso que permite a una organización evaluar su eficacia social y su comportamiento ético en relación a sus objetivos, de manera que pueda mejorar sus resultados sociales y solidarios y dar cuenta de ellos. Dentro de esta rama se encuentran las auditorías ambientales, ecológicas o verdes, así como las auditorías de ética empresarial y de equidad social.

- r. **Auditoría de Sistemas (PED):** es la revisión y evaluación de todos los aspectos relacionados a los sistemas automáticos de procesamiento de información, incluidos los procesamientos no automáticos y las interfaces correspondientes. También puede definirse como el examen y evaluación de los procesos y recursos empleados en el área de Procesamiento Electrónico de Datos (PED) para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de los sistemas computarizados en una empresa y presentar conclusiones y recomendaciones orientadas a corregir las deficiencias existentes.

3.3 MARCO INTERNACIONAL PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA (MIPP)

De acuerdo al Instituto de Auditores Internos (IIA, por sus siglas en inglés), “Los trabajos que lleva a cabo auditoría interna son realizados en ambientes legales y culturales diversos, dentro de organizaciones que varían según sus propósitos, tamaño y estructura, y por personas de dentro o fuera de la organización.” (15:1)

Este Instituto está dedicado al desarrollo profesional continuado del auditor interno y de la profesión de auditoría interna, siendo actualmente la máxima autoridad mundial reconocida en el campo de la auditoría interna y rectora de los lineamientos internacionales en esta materia.

Para el ejercicio profesional de la auditoría interna, el Instituto estableció el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (IPPF, por sus siglas en inglés), el cual constituye la referencia básica que todo auditor interno debe tener siempre presente en el desempeño de su profesión. Dicho Marco está constituido por guías de orientación que se dividen en dos categorías, las guías obligatorias y las guías recomendadas firmemente.

Cabe señalar que hace ya varios años, el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA) emitió las Guías de Auditoría Interna; sin embargo, éstas no tienen carácter de obligatorias y actualmente se encuentran desactualizadas, por lo cual las guías emitidas por el Instituto de Auditores Internos constituyen las mejores prácticas de auditoría interna a nivel mundial ya que enmarcan todos los aspectos a considerar en el ejercicio de esta profesión. El resumen de estas guías es el siguiente:

CUADRO No.6
MARCO INTERNACIONAL PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL
DE LA AUDITORÍA INTERNA

Guías obligatorias	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de Auditoría Interna - Código de Ética - Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI)
Guías recomendadas firmemente	<ul style="list-style-type: none"> - Consejos para la Práctica - Guías para la Práctica - Declaraciones de Posición

Fuente: elaboración del autor.

Por su carácter de obligatorias, en los siguientes subcapítulos se dan a conocer en detalle las guías obligatorias para el ejercicio profesional de la auditoría interna establecidas por el Instituto de Auditores Internos.

3.4 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

La auditoría interna es realizada por profesionales que dependen de las empresas, cuyo trabajo cubre todo el control interno de las organizaciones, evaluando y probando la efectividad de los controles diseñados por éstas para satisfacer sus objetivos. El Instituto de Auditores Internos provee la siguiente definición: “La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.” (8:17)

3.5 CÓDIGO DE ÉTICA

El propósito del Código de Ética es promover una cultura ética en la profesión de la auditoría interna, la cual se basa en la confianza que se imparte a su aseguramiento objetivo sobre la gestión de riesgos, control y dirección. Este Código se aplica tanto a los individuos como a las entidades que proveen servicios de auditoría interna.

El Código incluye dos componentes esenciales: **1)** principios que son relevantes para la profesión y práctica de la auditoría interna; y **2)** reglas de conducta que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por los auditores internos, las cuales son de ayuda para interpretar los principios en aplicaciones prácticas.

3.5.1 PRINCIPIOS DEL CÓDIGO DE ÉTICA

- a. **Integridad:** la integridad de los auditores internos establece confianza y, por consiguiente, provee la base para confiar en su juicio.
- b. **Objetividad:** los auditores internos exhiben el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso examinado. Los auditores internos hacen una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes y forman sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas.
- c. **Confidencialidad:** los auditores internos respetan el valor y la propiedad de la información que reciben y no divulgan información sin la debida autorización, a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.
- d. **Competencia:** los auditores internos aplican los conocimientos, aptitudes y experiencias necesarios para desempeñar los servicios de auditoría interna.

3.5.2 REGLAS DE CONDUCTA

- a. **Integridad:** los auditores internos:
 - Desempeñarán su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.
 - Respetarán las leyes y divulgarán lo que corresponda de acuerdo con la ley y la profesión.

- No participarán a sabiendas en una actividad ilegal o de actos que vayan en detrimento de la profesión de auditoría interna o de la organización.
- Respetarán y contribuirán a los objetivos legítimos y éticos de la organización.

b. Objetividad: los auditores internos:

- No participarán en ninguna actividad o relación que pueda perjudicar o aparente perjudicar su evaluación imparcial. Esta participación incluye aquellas actividades o relaciones que puedan estar en conflicto con los intereses de la organización.
- No aceptarán nada que pueda perjudicar o aparente perjudicar su juicio profesional.
- Divulgarán todos los hechos materiales que conozcan y que, de no ser divulgados, pudieran distorsionar el informe de las actividades sometidas a revisión.

c. Confidencialidad: los auditores internos:

- Serán prudentes en el uso y protección de la información adquirida en el transcurso de su trabajo.
- No utilizarán información para lucro personal o que de alguna manera fuera contraria a la ley o en detrimento de los objetivos legítimos y éticos de la organización.

d. Competencia: los auditores internos:

- Participarán sólo en aquellos servicios para los cuales tengan los suficientes conocimientos, aptitudes y experiencia.
- Desempeñarán todos los servicios de auditoría interna de acuerdo con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.
- Mejorarán continuamente sus habilidades y la efectividad y calidad de sus servicios.

3.6 NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA (NIEPAI)

Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (Normas) son un compendio de reglas que deben adoptarse en su totalidad al efectuar un trabajo profesional de auditoría interna, son reconocidas mundialmente, son aplicables al sector privado como al público y no interfieren con otras normas de carácter internacional como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) o Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Su propósito es el siguiente:

- a.** Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como este debería ser.
 - b.** Proporcionar un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido.
 - c.** Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna.
 - d.** Fomentar la mejora de los procesos y operaciones de la organización.”
- (15:1)

Las Normas están divididas en Normas sobre Atributos, Normas sobre Desempeño y Normas de Implantación, que a su vez están asociadas a normas más específicas como se demuestra en el siguiente cuadro:

CUADRO No.7
ESTRUCTURA DE LAS NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA

<p style="text-align: center;">Normas sobre Atributos (características de las organizaciones y de la práctica de auditoría interna)</p>	<ul style="list-style-type: none">- Propósito, autoridad y responsabilidad- Independencia y objetividad- Aptitud y cuidado profesional- Programa de aseguramiento y mejora de la calidad
<p style="text-align: center;">Normas sobre Desempeño (naturaleza de los servicios de auditoría interna y criterios de calidad para su evaluación)</p>	<ul style="list-style-type: none">- Administración de la actividad de auditoría interna- Naturaleza del trabajo- Planificación del trabajo- Desempeño del trabajo- Comunicación de resultados- Seguimiento del progreso- Decisión de aceptación de los riesgos por la dirección
<p style="text-align: center;">Normas de Implantación (guías específicas para la aplicación de las Normas sobre Atributos y Desempeño en determinadas actividades)</p>	<ul style="list-style-type: none">- Actividades de aseguramiento- Actividades de consultoría

Fuente: elaboración del autor.

A continuación se presentan los lineamientos básicos de cada norma, los cuales son expuestos de acuerdo a lo que señalan las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

3.6.1 NORMAS SOBRE ATRIBUTOS

Estas Normas tratan las características de las organizaciones y de las personas que prestan servicios de auditoría interna, se integran a su vez por las siguientes normas:

- a. **PROPÓSITO, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:** el propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de acuerdo con la Definición de Auditoría Interna, el Código de Ética y las Normas. El director ejecutivo de auditoría debe revisar periódicamente el estatuto de auditoría interna y presentarlo a la alta dirección y al Consejo de Administración para su aprobación.

- b. **INDEPENDENCIA Y OBJETIVIDAD:** la actividad de auditoría interna debe ser independiente, y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo. La independencia y la objetividad involucran los siguientes aspectos:
 - **Independencia dentro de la organización:** el director ejecutivo de auditoría debe responder ante un nivel jerárquico tal dentro de la organización que permita a la actividad de auditoría interna cumplir con sus responsabilidades, tal independencia debe ratificarse al Consejo de Administración al menos anualmente. El director ejecutivo

de auditoría debe comunicarse e interactuar directamente con el Consejo de Administración.

- **Objetividad individual:** los auditores internos deben tener una actitud imparcial y neutral, y evitar cualquier conflicto de intereses.
- **Impedimentos a la independencia u objetividad:** si la independencia u objetividad se viese comprometida de hecho o en apariencia, los detalles del impedimento deben darse a conocer a las partes correspondientes. La naturaleza de esta comunicación dependerá del impedimento.

c. **APTITUD Y CUIDADO PROFESIONAL:** los trabajos deben cumplirse con aptitud y cuidado profesional adecuados conforme a lo siguiente:

- **Aptitud:** los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales o colectivas.
- **Cuidado profesional:** los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y la aptitud que se esperan de un auditor interno razonablemente prudente y competente. El cuidado profesional adecuado no implica infalibilidad.
- **Desarrollo profesional continuo:** los auditores internos deben perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias mediante la capacitación profesional continua.

d. **PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD:** el director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna, el cual debe contemplar los siguientes aspectos:

- **Requisitos del programa:** debe incluir tanto evaluaciones internas como externas. Las evaluaciones internas deben contemplar el seguimiento continuo del desempeño y las revisiones periódicas mediante autoevaluación o por personas dentro de la organización con conocimientos suficientes de las prácticas de auditoría interna. Las evaluaciones externas deben realizarse una vez cada cinco años por un revisor o equipo de revisión cualificado e independiente, proveniente de fuera de la organización, siendo importante mencionar que el director ejecutivo de auditoría debe tratar con el Consejo la necesidad de evaluaciones externas más frecuentes y las cualificaciones e independencia del revisor o equipo de revisión.
- **Reportar sobre el programa:** el director ejecutivo de auditoría debe comunicar los resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad a la alta dirección y al Consejo. Los resultados de las evaluaciones periódicas internas y externas se comunican al finalizar tales evaluaciones, y los resultados de la vigilancia continua se comunican al menos anualmente.

El director ejecutivo de auditoría puede manifestar que la actividad de auditoría interna cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna sólo si los resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad apoyan esa declaración.

Cuando el incumplimiento de la Definición de Auditoría Interna, el Código de Ética o las Normas afecta el alcance u operación general de la actividad de auditoría interna, el director ejecutivo de auditoría debe declarar el incumplimiento y su impacto ante la alta dirección y el Consejo.

3.6.2 NORMAS SOBRE DESEMPEÑO

Estas Normas describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios. Se integran por las siguientes normas específicas:

- a. **ADMINISTRACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA:** el director ejecutivo de auditoría debe gestionar eficazmente la actividad de auditoría interna para asegurar que añade valor a la organización. La gestión eficaz involucra que los resultados del trabajo cumplen con el propósito y la responsabilidad incluidos en el estatuto de auditoría interna, cumplen con la Definición de Auditoría Interna y las Normas, y que los individuos que forman parte de la actividad de auditoría interna cumplen con el Código de Ética y las Normas. Adicionalmente, la actividad de auditoría interna añade valor a la organización cuando proporciona aseguramiento objetivo y relevante, y contribuye a la eficacia y eficiencia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control. La administración requiere que el director ejecutivo de auditoría cumpla lo siguiente:
 - **Planificación:** establecer planes basados en los riesgos a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.

- **Comunicación y aprobación:** comunicar los planes y requerimientos de recursos de la actividad de auditoría interna, incluyendo los cambios provisionales significativos, a la alta dirección y al Consejo para la adecuada revisión y aprobación. También debe comunicar el impacto de cualquier limitación de recursos.
- **Administración de recursos:** asegurar que los recursos de auditoría interna sean apropiados, suficientes y eficazmente asignados para cumplir con el plan aprobado.
- **Políticas y procedimientos:** establecer políticas y procedimientos para guiar la actividad de auditoría interna.
- **Coordinación:** compartir información y coordinar actividades con otros proveedores internos y externos de servicios de aseguramiento y consultoría para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos.
- **Informe a la alta dirección y al Consejo:** informar periódicamente a la alta dirección y al Consejo sobre la actividad de auditoría interna en lo referido al propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan. El informe también debe incluir exposiciones al riesgo y cuestiones de control significativas, cuestiones de gobierno y otros asuntos necesarios o requeridos por la alta dirección y el Consejo.
- **Proveedor de servicios externos y responsabilidad de la organización sobre auditoría interna:** cuando un proveedor de servicios externos presta servicios de auditoría interna, éste debe

poner en conocimiento de la organización que esta última retiene la responsabilidad de mantener una función de auditoría interna efectiva.

b. NATURALEZA DEL TRABAJO: la actividad de auditoría interna debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado. Para lograr lo anterior se enfocará en lo siguiente:

- **Gobierno:** evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de gobierno en el cumplimiento de lo siguiente: promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización, asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización, comunicar la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización, y coordinar las actividades y la información entre el Consejo de Administración, los auditores internos y externos y la dirección.
- **Gestión de riesgos:** evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos. Los procesos de gestión de riesgos son vigilados mediante actividades de administración continuas, evaluaciones por separado, o ambas.
- **Control:** asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.

c. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO: los auditores internos deben elaborar y documentar un plan para cada trabajo, que incluya su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos.

Al planificar el trabajo, los auditores internos deben considerar: **1)** los objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales la actividad controla su desempeño; **2)** los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable; **3)** la adecuación y eficacia de los procesos de gestión de riesgos y control de la actividad comparados con un enfoque o modelo de control relevante; y **4)** las oportunidades de introducir mejoras significativas en los procesos de gestión de riesgos y control de la actividad.

La planificación incluye lo siguiente:

- **Objetivos del trabajo:** deben establecerse objetivos para cada trabajo.
- **Alcance del trabajo:** debe ser suficiente para satisfacer los objetivos del trabajo.
- **Asignación de recursos:** determinar los recursos adecuados y suficientes para lograr los objetivos del trabajo, basándose en una evaluación de la naturaleza y complejidad de cada trabajo, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles.
- **Programa de trabajo:** preparar y documentar programas que cumplan con los objetivos del trabajo. Los programas de trabajo deben incluir los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y documentar información durante la tarea. El programa de trabajo debe ser aprobado con anterioridad a su implantación y cualquier ajuste ha de ser aprobado oportunamente.

- d. **DESEMPEÑO DEL TRABAJO:** los auditores internos deben identificar, analizar, evaluar y documentar suficiente información de manera tal que les permita cumplir con los objetivos del trabajo. El desempeño involucra los siguientes pasos:
- **Identificación de la información:** identificar información suficiente, fiable, relevante y útil de manera tal que les permita alcanzar los objetivos del trabajo.
 - **Análisis y evaluación:** basar sus conclusiones y los resultados del trabajo en análisis y evaluaciones adecuados.
 - **Documentación de la información:** documentar información relevante que les permita respaldar las conclusiones y los resultados del trabajo.
 - **Supervisión del trabajo:** los trabajos deben ser adecuadamente supervisados para asegurar el logro de sus objetivos, la calidad del trabajo y el desarrollo del personal.
- e. **COMUNICACIÓN DE RESULTADOS:** los auditores internos deben comunicar los resultados de los trabajos considerando los siguientes aspectos:
- **Criterios para la comunicación:** las comunicaciones deben incluir los objetivos y alcance del trabajo así como las conclusiones correspondientes, las recomendaciones, y los planes de acción.

- **Calidad de la comunicación:** las comunicaciones deben ser precisas, objetivas, claras, concisas, constructivas, completas y oportunas. Si una comunicación final contiene un error u omisión significativos, el director ejecutivo de auditoría debe comunicar la información corregida a todas las partes que recibieron la comunicación original.
- **Uso de *Realizado de conformidad con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*:** los auditores internos pueden informar que sus trabajos son realizados de conformidad con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna sólo si los resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad respaldan dicha afirmación. Cuando el incumplimiento de la Definición de Auditoría Interna, el Código de Ética o de las Normas afecta un trabajo específico, la comunicación de los resultados de ese trabajo debe exponer el principio o regla de conducta que no se cumplió totalmente, las razones del incumplimiento y el impacto del incumplimiento sobre ese trabajo y los resultados comunicados del mismo.
- **Difusión de los resultados:** el director ejecutivo de auditoría debe difundir los resultados a las partes apropiadas.
- **Opiniones globales:** cuando se emite una opinión global, debe considerarse las expectativas de la alta dirección, el Consejo, y otras partes interesadas y debe ser respaldada por información suficiente, fiable, relevante y útil.

- f. **SEGUIMIENTO DEL PROGRESO:** el director ejecutivo de auditoría debe establecer y mantener un sistema para vigilar la disposición de los resultados comunicados a la dirección.

- g. **DECISIÓN DE ACEPTACIÓN DE LOS RIESGOS POR LA DIRECCIÓN:** cuando el director ejecutivo de auditoría considere que la alta dirección ha aceptado un nivel de riesgo residual que pueda ser inaceptable para la organización, debe tratar este asunto con la alta dirección. Si la decisión referida al riesgo residual no se resuelve, el director ejecutivo de auditoría debe informar esta situación al Consejo para su resolución.

3.6.3 NORMAS DE IMPLANTACIÓN

Las Normas de Implantación se encuentran incluidas dentro de las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño, su propósito es ampliar la aplicación de estas últimas en las actividades de aseguramiento y consultoría realizadas por el auditor interno, proporcionándole los requisitos que son aplicables a tales actividades.

- a. **Servicios de aseguramiento:** comprenden la tarea de evaluación objetiva de las evidencias para expresar una opinión o conclusión independiente respecto de una entidad, operación, función, proceso, sistema u otro asunto. La naturaleza y el alcance del trabajo de aseguramiento están determinados por el auditor interno. Por lo general existen tres partes involucradas en los servicios de aseguramiento: **1) el dueño del proceso:** la persona o grupo directamente implicado en la entidad, operación, función, proceso, sistema u otro asunto; **2) el auditor interno:** la persona o grupo que realiza la evaluación; y **3) el usuario:** la persona o grupo que utiliza la evaluación.

- b. Servicios de consultoría:** son por naturaleza consejos, y son desempeñados, por lo general, a pedido de un cliente. La naturaleza y el alcance del trabajo de consultoría están sujetos al acuerdo efectuado con el cliente. Por lo general existen dos partes involucradas en los servicios de consultoría: **1) el auditor interno:** la persona o grupo que ofrece el consejo; y **2) el cliente del trabajo:** la persona o grupo que busca y recibe el consejo. Cuando desempeña servicios de consultoría, el auditor interno debe mantener la objetividad y no asumir responsabilidades de gestión.

CAPÍTULO IV

CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS (METODOLOGÍA COSO)

Este capítulo tiene por objetivo presentar los aspectos importantes del control interno y de la gestión de riesgos corporativos de acuerdo a la metodología establecida por The Committee of Sponsoring Organizations (COSO), abordando temas como sus antecedentes, definición y componentes. Además, se exponen los roles de la auditoría interna en la gestión de riesgos corporativos, definidos por el Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos de América.

4.1 ANTECEDENTES DE LA METODOLOGÍA COSO

Desde hacía mucho tiempo habían existido diferencias de opinión sobre el significado y objetivos del control interno. Muchos expertos interpretaban el control interno como los pasos de un negocio para evitar el fraude, tanto por la malversación de activos como por la presentación de informes financieros fraudulentos. Otros expertos, aparte de reconocer su importancia en la prevención del fraude, consideraban que el control interno desempeñaba un papel igual en asegurar el control sobre el proceso de manufactura y otros procesos. Tales diferencias de interpretación existían también en las publicaciones emitidas por asociaciones profesionales como el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (American Institute of Certified Public Accountants, AICPA), Instituto de Auditores Internos (Institute of Internal Auditors, IIA) y el Instituto de Ejecutivos Financieros (Financial Executives Institute, FEI).

En Estados Unidos de América, la incidencia del fraude, a través de la presentación de informes fraudulentos, en la década de 1970 e inicios de la de

1980, llevó a un grupo de cinco asociaciones profesionales a formar y patrocinar en 1985 la Comisión Nacional Sobre Presentación de Informes Financieros Fraudulentos, conocida popularmente como la Comisión Treadway (Treadway Commission), la cual se integró por los tres institutos antes señalados y en adición por la Asociación Americana de Contabilidad (American Accounting Association, AAA) y el Instituto de Contadores Gerenciales (Institute of Management Accountants, IMA).

El objetivo de esta Comisión, a través de su grupo de trabajo denominado Comité de Organizaciones Patrocinadoras (Committee of Sponsoring Organizations, COSO), fue el de estudiar los factores causales asociados con la presentación de informes financieros fraudulentos y emitir recomendaciones para reducir su incidencia, en cuyo proceso descubrió que de los casos investigados casi el 50% se derivaron por fallas de control interno. En 1987, la Comisión presentó su informe en el que mostró diversas recomendaciones relacionadas directamente con el control interno, entre las cuales enfatizó en la importancia de un comité de auditoría competente y participativo y una función de auditoría interna objetiva en la prevención de prácticas fraudulentas.

Así mismo, la Comisión recomendó a las asociaciones patrocinadoras a trabajar en conjunto para integrar los diversos conceptos y definiciones de control interno a fin de desarrollar criterios comunes para evaluar el mismo; siendo así como COSO debatió por más de cinco años y finalmente en 1992 emitió su informe Control Interno – Marco Integrado (Internal Control – Integrated Framework, IC-IF) conocido también como Informe COSO o COSO I, el cual proporcionó lo siguiente: **1)** una definición común de control interno para atender las necesidades de las diferentes partes interesadas; y **2)** una norma para que los negocios y otras entidades pudieran evaluar sus sistemas de control y determinar la forma de mejorarlos.

Una década después, en 2002, se aprueba en Estados Unidos de América la Ley Sarbanes-Oxley (SOX), luego de una serie de desastres financieros, originados por fraudes y manejos administrativos no apropiados, que afectaron a importantes compañías a finales de 2001. El propósito fundamental de esta Ley fue el de restaurar la confianza de los inversionistas a través de asegurar que las organizaciones emitieran estados financieros correctos y con la exactitud requerida para que los mercados de valores operaran apropiadamente.

El aumento de preocupación por la administración de riesgos, motivó a The Committee of Sponsoring Organizations (COSO) a establecer un marco sólido para identificar, evaluar y gestionar los riesgos de modo eficaz, iniciando en 2001 un proyecto para desarrollar un marco accesible a la dirección de las empresas para la evaluación y mejora de la gestión de riesgos en sus organizaciones.

Luego de tres años, en septiembre de 2004, COSO emite el informe definitivo Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (Enterprise Risk Management – Integrated Framework, ERM-IF), conocido también como COSO ERM o COSO II. Este informe profundiza en el control interno, proporcionando un enfoque más extenso y sólido sobre el tema de la gestión de riesgos en las empresas. No sustituye el marco del Informe COSO (Control Interno) sino lo incorpora dentro del marco de gestión riesgos a fin que las organizaciones puedan decidir su utilización, tanto para satisfacer sus necesidades de control interno así como para progresar hacia un proceso de gestión de riesgos más completo.

Posteriormente, en 2006, COSO emite el informe Control Interno Sobre los Reportes Financieros – Guía para Pequeñas Empresas Públicas (Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies),

denominado por algunos como COSO III. El objetivo de este informe, y en atención a los requerimientos de la sección 404 de la Ley Sarbanes-Oxley (SOX), es el de asegurar la fiabilidad de la información financiera de las pequeñas empresas estadounidenses y de otros países que cotizan en los mercados de valores de Estados Unidos de América.

Es importante señalar que el presente trabajo de tesis está enfocado a evaluar el control interno basado en la metodología COSO ERM, que como se menciona anteriormente abarca conjuntamente el marco de Control Interno y la Gestión de Riesgos Corporativos, cuyos temas se desarrollan a continuación.

4.2 CONTROL INTERNO

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO, por sus siglas en inglés) define que “El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del 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:

- a.** Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- b.** Fiabilidad de la información financiera.
- c.** Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.” (6:16)

4.3 GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

La gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación, independientemente que la entidad tenga ánimo de lucro o no, o sea un organismo estatal. COSO la define de la siguiente manera: “La gestión de riesgos corporativos es un proceso

efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.” (4:29)

Con el propósito de identificar, evaluar y gestionar los riesgos de una manera eficaz, COSO ERM establece ocho componentes a considerar en la gestión de riesgos y los relaciona con cuatro categorías de objetivos organizacionales y con las distintas divisiones o unidades de las entidades. Tales componentes y categorías de objetivos se presentan a continuación:

4.3.1 OBJETIVOS DE LA ENTIDAD

La gestión de riesgos corporativos está orientada a alcanzar los objetivos de la entidad en las cuatro categorías siguientes:

- a. Estratégicos:** objetivos de alto nivel, alineados con la misión de la entidad a la cual apoyan.
- b. Operaciones:** objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de los recursos.
- c. Información:** objetivos relativos a la fiabilidad de los informes de la entidad.
- d. Cumplimiento:** objetivos relacionados al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Los objetivos relacionados con información y cumplimiento forman parte del control interno de la entidad, por lo que puede esperarse que la gestión de riesgos corporativos provea una seguridad razonable de su consecución. Sin

embargo, el logro de los objetivos estratégicos y de operaciones está sujeto a acontecimientos externos no siempre bajo el control de la entidad; por lo tanto, en estos casos la gestión de riesgos corporativos puede proporcionar una seguridad razonable de que la dirección y el Consejo de Administración están siendo informados oportunamente del progreso de los objetivos y además mejora la probabilidad de que la dirección tome mejores decisiones.

4.3.2 COMPONENTES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, los cuales se derivan de la forma en que la dirección conduce la empresa y de cómo están integrados en el proceso de gestión. Estos componentes son los siguientes: **1)** ambiente Interno; **2)** establecimiento de objetivos; **3)** identificación de eventos; **4)** evaluación de riesgos; **5)** respuesta a los riesgos; **6)** actividades de control; **7)** información y comunicación; y **8)** supervisión.

Estos componentes se presentan detalladamente del subcapítulo 4.4 al 4.11, donde se explican conforme a los lineamientos establecidos en el documento Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (Enterprise Risk Management – Integrated Framework, ERM-IF), emitido por The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO).

Es importante mencionar que existe una relación directa entre los cuatro objetivos de la entidad y los ocho componentes de la gestión de riesgos corporativos, la cual se representa con una matriz tridimensional, en forma de cubo, que se muestra a continuación:

FIGURA No.2
RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ENTIDAD CON LOS
COMPONENTES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS



Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado.

4.3.3 CAPACIDADES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

La gestión de riesgos corporativos provee capacidades a la dirección de una organización para ayudarle a lo siguiente: **1)** alcanzar sus objetivos de rendimiento y rentabilidad; **2)** prevenir la pérdida de recursos; **3)** asegurar información confiable; y **4)** cumplir las leyes y normas. Las capacidades que provee la gestión de riesgos corporativos son las siguientes:

- a. Alinear el riesgo aceptado y la estrategia.
- b. Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos.
- c. Reducir las sorpresas y pérdidas operativas.
- d. Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad.
- e. Facilitar respuestas integradas a riesgos múltiples.
- f. Aprovechar las oportunidades.
- g. Mejorar la dotación de capital.

4.3.4 EFICACIA Y LIMITACIONES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

La gestión de riesgos corporativos es eficaz en una entidad cuando los ocho componentes están presentes y funcionan de manera eficaz, para lo cual no puede existir ninguna debilidad material y los riesgos deben estar dentro del nivel de riesgo aceptado. Ahora bien, cuando la gestión de riesgos corporativos es eficaz en las cuatro categorías de objetivos, la dirección y el Consejo de Administración tendrán la seguridad razonable de que conocen el grado de consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la entidad, que su información es fiable y que se cumplen las leyes y normas aplicables.

Aunque la gestión de riesgos corporativos provee ventajas importantes, también presenta limitaciones que impiden a la dirección o al Consejo tener seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad. Estas limitaciones se derivan de hechos como los siguientes: **1)** el juicio humano puede ser erróneo en la toma de decisiones; **2)** las decisiones sobre las respuestas a los riesgos y el establecimiento de controles requieren tener en cuenta los costos y beneficios relativos; **3)** pueden darse fallos por error humano; **4)** se pueden eludir controles mediante complicidad de dos o más personas; **5)** la dirección puede hacer caso omiso a las decisiones relacionadas con la gestión de riesgos corporativos.

4.4 AMBIENTE INTERNO

“El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.” (4:39)

Los factores del ambiente interno se explican a continuación:

4.4.1 FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS

Es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan la forma que se contempla el riesgo en una entidad, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. La filosofía refleja los valores de la entidad, influye en su cultura y estilo operativo y afecta la manera que se aplican los componentes de dicha gestión, incluyendo la identificación de riesgos, los tipos de riesgos aceptados y la forma en que son gestionados. La filosofía de una entidad se plasma en las declaraciones de políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones.

4.4.2 RIESGO ACEPTADO

Es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una organización está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. El riesgo aceptado refleja la filosofía de gestión de riesgos de la entidad e impacta a su vez en su cultura y estilo

operativo. Al fijar la estrategia del negocio se debe considerar el riesgo aceptado ya que el rendimiento deseado de la estrategia debe estar alineado y ser coherente con el riesgo aceptado.

4.4.3 EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Es una parte crítica del ámbito interno e influye de modo significativo en sus elementos. Un Consejo de Administración debería poseer una adecuada experiencia directiva, técnica y de otro tipo, junto con la necesaria mentalidad para llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión. Dado que el Consejo tiene que estar preparado para cuestionar y fiscalizar las actividades de la dirección, presentar enfoques alternativos y actuar frente a prácticas ilícitas, debería contar con consejeros externos. Además, se puede concluir que, para que el ámbito interno sea eficaz, el Consejo debe contar al menos con una mayoría de miembros externos e independientes que no sólo faciliten consejo y orientación razonables, sino que también sirvan como una necesaria verificación y supervisión de la dirección.

4.4.4 INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

La integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos influyen en las preferencias, juicios de valor y estilos de gestión mediante los cuales se establecen las estrategias y los objetivos de una entidad y la forma en que se ponen en práctica.

La integridad de la dirección es un requisito previo de la conducta ética en todos los aspectos de la actividad de una entidad. La integridad y valores éticos son elementos esenciales del ámbito interno de una organización y afectan al

diseño, administración y seguimiento de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos.

Es importante mencionar que las prácticas fraudulentas y cuestionables de la información financiera se pueden originar por circunstancias como: **1)** la entidad proporciona importantes incentivos o tentaciones que atraen a los empleados a hacer actos deshonestos, ilegales o no éticos; **2)** la entidad otorga recompensas altamente dependientes de la información facilitada (financiera y no financiera), particularmente respecto a resultados a corto plazo; **3)** la ignorancia.

Para ayudar a evitar este tipo de prácticas fraudulentas y cuestionables es necesario que las entidades cuenten con un código escrito de conducta y que existan sanciones para los empleados que lo violen o que conscientemente no denuncien las infracciones. Sin embargo, el cumplimiento de las normas éticas está asegurado eficazmente por las acciones de la alta dirección y por su ejemplo.

4.4.5 COMPROMISO CON LA COMPETENCIA

La competencia refleja los conocimientos y habilidades necesarios para realizar una función asignada. La dirección establece los niveles de competencia para ciertos trabajos concretos y los transforma en conocimientos y habilidades requeridos al individuo. Al desarrollar niveles de conocimiento y habilidad se debe considerar la naturaleza y el grado de juicio a aplicar en un trabajo concreto.

4.4.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Este factor proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar las actividades de una entidad. Una estructura organizativa relevante incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y establece líneas adecuadas de información.

Las entidades desarrollan una estructura organizativa ajustada a sus necesidades, lo cual depende de su dimensión y la naturaleza de sus actividades; sin embargo, no importando la estructura, las entidades deberían organizarse para permitir una gestión eficaz de riesgos corporativos, desarrollar sus actividades y alcanzar sus objetivos.

4.4.7 ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Implica el tope hasta el que los individuos y equipos están autorizados y animados a utilizar su iniciativa para tratar temas y resolver problemas, así como los límites de dicha autoridad. La alineación de la autoridad y la responsabilidad se efectúa comúnmente para animar las iniciativas individuales dentro de los límites. El ámbito interno se ve muy influenciado por el grado de responsabilidad reconocido por los individuos.

4.4.8 NORMAS PARA RECURSOS HUMANOS

Las políticas de recursos humanos relacionadas con la contratación, orientación, formación, evaluación, tutoría, promoción, compensación y adopción de acciones remediadoras transmiten mensajes a los empleados en relación con los niveles esperados de integridad, conducta ética y competencia.

Es esencial que los empleados estén preparados para enfrentarse a nuevos retos a medida que los temas y riesgos cambian en la entidad y se hacen más complejos. No es suficiente la contratación de personas competentes a las que se les proporciona solo formación en el momento inicial, es necesario un proceso formativo constante.

4.5 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

“Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. 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.” (4:47)

4.5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La misión de una entidad establece de forma general lo que se aspira alcanzar. No importando el término utilizado, como misión, visión o finalidad, es importante que la dirección exprese la razón de ser de la entidad en términos generales para que a partir de esto se fijen los objetivos estratégicos, se formule la estrategia y se establezcan los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. La estrategia y los objetivos conexos deben estar siempre alineados con los objetivos estratégicos. Estos objetivos estratégicos son de alto nivel, están alineados con la misión o visión de la entidad y la apoyan; además, reflejan la opción que ha elegido la dirección para crear valor para los grupos de interés de la entidad.

4.5.2 OBJETIVOS RELACIONADOS

Establecer objetivos relacionados que apoyen la estrategia seleccionada y estén en línea con ella constituye un factor crítico de éxito. Al enfocar primero los objetivos estratégicos y la estrategia, una entidad está en posición de desarrollar los objetivos globales, cuyo logro creará y conservará el valor.

Los objetivos deben ser fácilmente entendibles y medibles. La gestión de riesgos corporativos exige que el personal a todos los niveles tenga un entendimiento necesario de los objetivos de la entidad, en cuanto se relacionan con el ámbito del individuo. Además, todos los empleados deben tener una comprensión mutua de lo que se ha de lograr y de los medios para medir lo que se logre.

No existe una fórmula óptima de establecimiento de objetivos para todas las entidades por igual ya que estos dependen del tipo de negocio, de las preferencias, juicios y estilo de la dirección. De acuerdo a la gestión de riesgos corporativos, los objetivos relacionados se incluyen en tres categorías amplias:

- a. **Objetivos Operativos:** están vinculados a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad y proporcionan un punto de focalización para orientar la asignación de recursos. Estos objetivos deben reflejar los entornos empresarial, sectorial y económico en los que actúa la entidad.
- b. **Objetivos de Información:** son los relativos a la fiabilidad de la información, la cual proporciona a la dirección datos seguros y completos para la finalidad que se pretende, y además le apoya en la toma de decisiones y en el seguimiento de las actividades y rendimientos de la entidad.

- c. Objetivos de Cumplimiento:** están relacionados al cumplimiento de leyes y normas relevantes. Las leyes y normas que son aplicables a una entidad establecen pautas mínimas de conducta que ésta integra en sus objetivos de cumplimiento.

Es importante considerar lo siguiente: **1)** una entidad puede encontrar útil plantear un subconjunto de una o más categorías de las tres antes señaladas; **2)** un objetivo de una categoría puede reforzar otro objetivo de otra categoría o solaparse con él; **3)** la categoría en que incide un objetivo depende a veces de las circunstancias, por lo que algunos pueden incidir en más de una categoría; **4)** algunas entidades usan otra categoría de objetivos denominada salvaguarda de activos que se solapa con las otras categorías.

4.5.3 RIESGO ACEPTADO

El riesgo aceptado, establecido por la dirección bajo el control del Consejo de Administración, es una orientación para establecer los objetivos. El riesgo aceptado se puede expresar como un equilibrio entre crecimiento, riesgo y rendimiento, o como el nivel de riesgo que se aceptará a cambio de crear valor.

El riesgo aceptado se relaciona con la estrategia de la entidad, por consiguiente ambos tienen que estar alineados para que la gestión de riesgos corporativos ayude a la dirección a seleccionar una estrategia consecuente con su riesgo aceptado.

La estrategia orienta la asignación de recursos, por lo tanto la dirección distribuye los recursos entre las unidades de negocio tomando en cuenta el riesgo aceptado y los planes estratégicos para generar el rendimiento deseado sobre los recursos invertidos; además, la dirección busca alinear la organización,

el personal, los procesos y la infraestructura para facilitar la implantación de la estrategia con éxito y capacitar a la entidad a mantenerse dentro de los límites de su riesgo aceptado.

4.5.4 TOLERANCIAS AL RIESGO

Son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Las tolerancias al riesgo pueden medirse con las mismas unidades que los objetivos correspondientes. Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado y seguridad de que alcanzará sus objetivos, por lo tanto las tolerancias tienen que estar alineadas con el riesgo aceptado de la entidad.

4.6 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

“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. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.” (4:55)

4.6.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Son bastantes los factores internos o externos que provocan eventos que afectan la implantación de la estrategia y el logro de objetivos. Estos eventos deben identificarse tanto al nivel de la entidad como al nivel de la actividad. A continuación se presentan algunos ejemplos de los factores que provocan eventos:

a. FACTORES INTERNOS

- **Infraestructura:** incremento de asignación de capital para mantenimiento preventivo, apoyo a los centros de atención a clientes.
- **Personal:** accidentes laborales, actividades fraudulentas, vencimiento de convenios colectivos.
- **Procesos:** modificaciones de procesos sin adecuados protocolos para la gestión de cambios, errores en su ejecución, externalización de entregas al cliente con un control ineficiente.
- **Tecnología:** aumento de recursos para gestionar la volatilidad de volumen, fallos de seguridad, potencial caída de los sistemas.

b. FACTORES EXTERNOS

- **Económicos:** cambios de precios, disponibilidad de capital, menores barreras a la entrada de la competencia.
- **Medioambientales:** inundaciones, incendios y terremotos.

- **Políticos:** elección de gobiernos con nuevos programas políticos, leyes y normas.
- **Sociales:** cambios demográficos, costumbres sociales, estructuras familiares, prioridades de trabajo/ocio, actividades terroristas.
- **Tecnológicos:** nuevos medios de comercio electrónico, reducción en costos de infraestructura, mayor aumento en la demanda de servicios basados en tecnología.

4.6.2 TÉCNICAS DE IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Las técnicas de identificación de eventos se aplican considerando eventos pasados, por ejemplo un historial de impagos, como eventos futuros potenciales, por ejemplo las nuevas condiciones de un mercado.

Las técnicas más básicas consideran acontecimientos derivados de las percepciones del personal, mientras que las técnicas más avanzadas se basan en fuentes reales de eventos observables. Las técnicas también pueden variar según la unidad donde se esté aplicando dentro de la entidad ya que algunas se centran en el análisis detallado de datos y crean una perspectiva ascendente de eventos y otras lo enfocan al contrario.

Entre las técnicas de identificación de eventos se pueden mencionar las siguientes: **1)** inventario de eventos; **2)** análisis interno; **3)** dispositivos de escala o umbral; **4)** talleres de trabajo y entrevista; **5)** análisis del flujo del proceso; **6)** indicadores de eventos potenciales; **7)** metodologías para datos de eventos con pérdidas.

Normalmente los eventos no ocurren de manera aislada y en ocasiones pueden ocurrir de forma concurrente. En la identificación de eventos, la dirección debería entender cómo se relacionan entre sí.

4.6.3 CATEGORÍAS DE EVENTOS

Puede ser de utilidad agrupar los eventos potenciales en categorías, de tal forma que la dirección desarrolle un entendimiento de las relaciones entre los eventos, obteniendo una mejor información para la evaluación de los riesgos y permitiendo considerar la totalidad de los esfuerzos aplicados a la identificación de eventos.

4.6.4 IDENTIFICACIÓN ENTRE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Los eventos con impacto negativo representan riesgos que requieren la evaluación y respuesta de la dirección; por tanto, un riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento que afecte de modo adverso a la consecución de objetivos.

Los eventos con impacto positivo representan oportunidades que son canalizados por la dirección hacia los objetivos estratégicos y la estrategia a fin que puedan formularse acciones para su aprovechamiento; por tanto, una oportunidad es la posibilidad de que ocurra un evento que afecte positivamente a la consecución de objetivos y la creación de valor.

4.7 EVALUACIÓN DE RIESGOS

“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.” (4:63)

El riesgo inherente es al que se enfrenta una entidad ante la ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto. El riesgo residual es el que permanece después que la dirección ha desarrollado sus respuestas a los riesgos.

4.7.1 PROBABILIDAD E IMPACTO

La incertidumbre de los eventos potenciales se evalúa desde dos perspectivas:

- 1) la probabilidad:** que es la posibilidad de que ocurra un evento determinado; y
- 2) el impacto:** que es el efecto de un evento determinado.

Determinar cuánta atención se debe prestar a la evaluación de los riesgos a los que se enfrenta una entidad es una labor difícil y llena de retos, por lo que es importante que el análisis sea racional y cuidadoso. La evaluación de los riesgos debería ser consecuente en términos de tiempo con la estrategia y los objetivos correspondientes.

El impacto de un riesgo sobre los objetivos se determina mejor cuando se utilizan las mismas mediciones que usa la dirección para determinar el grado de consecución de tales objetivos.

4.7.2 FUENTES DE DATOS

Las estimaciones de la probabilidad de los riesgos y su impacto se determinan utilizando datos provenientes de eventos anteriores observables, los cuales proporcionan una base más objetiva que las estimaciones totalmente subjetivas. Los datos generados internamente a partir de la experiencia propia de la entidad pueden reflejar un menor sesgo subjetivo personal y proporcionan mejores resultados que los datos procedentes de fuentes externas, aunque éstos pueden resultar útiles como punto de contraste o para mejorar el análisis.

4.7.3 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

El método de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

- a. **Técnicas cualitativas:** la dirección aplica con frecuencia estas técnicas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación de este tipo o bien la obtención y análisis de estos datos no resulte eficaz por su costo.
- b. **Técnicas cuantitativas:** estas técnicas típicamente aportan más precisión y se utilizan en actividades más complejas y sofisticadas para complementar las técnicas cualitativas, normalmente exigen un mayor grado de esfuerzo y rigor, y en ocasiones utilizan modelos matemáticos. Las técnicas cuantitativas dependen mucho de la calidad de los datos e hipótesis de soporte y resultan más relevantes para riesgos con un historial y una frecuencia de variabilidad conocidos, pues permiten una proyección fiable.

4.7.4 RELACIONES ENTRE EVENTOS

Cuando los eventos potenciales no están relacionados entre sí, la dirección los evalúa individualmente, pero cuando existe correlación entre los eventos o éstos se combinen e interaccionen para crear probabilidades o impactos significativamente diferentes, la dirección los evaluará en conjunto. Aunque el impacto de un solo evento pueda ser ligero, el impacto de una secuencia o combinación de eventos puede ser más significativo.

Cuando exista la posibilidad que los riesgos afecten a varias unidades de negocio, la dirección puede agruparlos en categorías comunes de eventos y después considerarlos primero por unidad de negocio y luego conjuntamente para toda la entidad.

4.8 RESPUESTA A LOS RIESGOS

“Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. 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. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.” (4:71)

En este componente, la dirección determina la forma de responder a los riesgos relevantes que fueron evaluados en la etapa anterior. Las respuestas pueden ser las siguientes:

- a. **Evitar:** es salir de las actividades que generan los riesgos. Tomar esta respuesta sugiere que no se logró identificar ninguna opción de respuesta que redujera la probabilidad e impacto a un nivel aceptable.
- b. **Reducir:** es tomar acciones para disminuir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez.
- c. **Compartir:** es trasladar una parte del riesgo para reducir su probabilidad o impacto. Tanto la respuesta de reducir como de compartir disminuyen el riesgo residual al nivel de las tolerancias al riesgo establecidas.
- d. **Aceptar:** es no emprender ninguna acción que afecte la probabilidad o impacto del riesgo. Esta respuesta sugiere que el riesgo inherente ya está contemplado dentro de las tolerancias al riesgo.

Los riesgos inherentes se analizan y las respuestas a ellos se evalúan con el fin de conseguir un nivel de riesgo residual en línea con las tolerancias al riesgo de la entidad.

Para muchos riesgos, las respuestas adecuadas son evidentes y bien aceptadas; sin embargo, para otros riesgos las repuestas pueden ser no tan evidentes y requerirán investigación y análisis. Al determinar la respuesta a los riesgos, la dirección debería tener en cuenta lo siguiente: **1)** los efectos de las respuestas potenciales sobre la probabilidad e impacto del riesgo; **2)** los costos y beneficios de las respuestas potenciales; **3)** las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la entidad.

4.8.1 EVALUACIÓN DEL EFECTO SOBRE LA PROBABILIDAD Y EL IMPACTO AL RIESGO

Al evaluar las opciones de respuesta, la dirección toma en cuenta el efecto sobre la probabilidad del riesgo y su impacto, reconociendo que una respuesta puede afectarlas de modo diferente. Al analizar las respuestas, la dirección puede tener en cuenta los eventos y tendencias pasadas y los posibles escenarios futuros. Al evaluar las respuestas alternativas, la dirección típicamente determina su efecto potencial usando las mismas unidades de medición, u otras congruentes, que las usadas para el objetivo correspondiente.

4.8.2 EVALUACIÓN DE COSTES Y BENEFICIOS

Generalmente, es más fácil tratar los costos pues en muchos casos pueden cuantificarse con bastante detalle. El lado de los beneficios implica a menudo valoraciones mucho más subjetivas; sin embargo, en muchos casos el beneficio de una respuesta al riesgo puede evaluarse dentro del contexto de beneficios ligados a la consecución del objetivo correspondiente.

4.8.3 OPORTUNIDADES EN LAS OPCIONES DE RESPUESTA

Igual que en la identificación de eventos, las oportunidades pueden identificarse al contemplar las respuestas a los riesgos, las cuales no deberían considerar exclusivamente la reducción de los riesgos identificados sino que también las nuevas oportunidades para la entidad.

4.8.4 RESPUESTAS SELECCIONADAS

Evaluated los efectos de las respuestas alternativas a los riesgos, la dirección decide la forma en que pretende gestionar los riesgos, seleccionando una respuesta o una combinación de ellas para situar la probabilidad e impacto del riesgo dentro de las tolerancias establecidas por la entidad. Sin embargo, cuando la respuesta a los riesgos deriva en que el riesgo residual supera la tolerancia establecida, la dirección tiene que revisar su respuesta o, bajo ciertas circunstancias, reconsiderar su tolerancia, por lo tanto, el equilibrio entre riesgo residual y tolerancia al riesgo puede implicar un proceso iterativo.

Evaluar las respuestas alternativas a los riesgos inherentes requiere tener en cuenta los riesgos adicionales que pueden derivarse de cada respuesta. Una vez seleccionada la respuesta, es posible que la dirección necesite desarrollar un plan de implantación para ejecutarla, el cual requerirá de acciones de control para asegurar que se lleva a cabo la respuesta a los riesgos.

4.8.5 PERSPECTIVA DE CARTERAS DE RIESGOS

La gestión de riesgos corporativos requiere que el riesgo se considere desde una perspectiva de toda la entidad o desde otra perspectiva de carteras de riesgos (por unidades de negocio). Normalmente, la dirección elige un enfoque donde primero contempla los riesgos de cada unidad de negocio, departamento o función y luego desarrolla una evaluación compuesta de ellos para determinar si el riesgo residual de la entidad está alineado con las tolerancias al riesgo y los objetivos.

Los riesgos de las diferentes unidades de negocio pueden estar dentro de sus respectivas tolerancias individuales, pero en conjunto pueden superar al riesgo

global aceptado por la entidad, en cuyo caso se necesitan respuestas adicionales o diferentes para colocar el riesgo dentro del nivel de riesgo aceptado. Opuestamente, los riesgos pueden compensarse naturalmente a través de la entidad de tal forma que el riesgo global se encuentre dentro del riesgo aceptado.

4.9 ACTIVIDADES DE CONTROL

“Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades - tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.” (4:77)

4.9.1 INTEGRACIÓN CON LAS RESPUESTAS AL RIESGO

Luego de seleccionar las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control que serán necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo adecuada y oportunamente. Las actividades de control se encuentran integradas directamente en el proceso de gestión y están vinculadas a los objetivos y a las respuestas a los riesgos, siendo estas últimas las que sirven como puntos básicos para establecer las actividades de control.

Al seleccionar las actividades de control, la dirección considera la manera que se relacionan entre sí ya que en unos casos una sola actividad de control puede afectar a múltiples riesgos, en otros serán necesarias muchas actividades de

control para una respuesta al riesgo, y en otros, las actividades de control existentes serán suficientes para asegurar la ejecución eficaz de las nuevas respuestas a los riesgos.

Las actividades de control se establecen generalmente para asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo de modo adecuado; sin embargo, ante ciertos objetivos también constituyen una respuesta al riesgo.

4.9.2 TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control incluyen controles preventivos y controles detectivos, combinan controles informáticos y manuales, utilizan controles automatizados que aseguran la captación correcta de la información, así mismo controles relacionados a procedimientos de autorización y aprobación por parte de las personas responsables. Las actividades de control se pueden tipificar de acuerdo a los objetivos concretos de control que persiguen.

A continuación se presentan algunos ejemplos de las actividades de control que son normalmente utilizadas por el personal en distintos niveles de una organización, los cuales no sugieren una determinada clasificación sino que únicamente reflejan la amplitud y variedad de las actividades de control que se pueden emplear:

- a. Revisiones a alto nivel:** la alta dirección revisa el funcionamiento real en contraste con presupuestos, previsiones y datos de períodos previos y de competidores. Efectúa un seguimiento de las iniciativas importantes. Supervisa el establecimiento de planes financieros y de desarrollo de nuevos productos.

- b. Gestión directa de funciones o actividades:** los directivos que gestionan las funciones o actividades revisan los informes de rendimiento.
- c. Procesamiento de la información:** se llevan controles para verificar la exactitud, integridad y autorización de las transacciones. Los datos introducidos están sometidos a comprobaciones en línea y conciliaciones con ficheros de control aprobados.
- d. Controles físicos:** los equipos, existencias, valores, efectivo y demás activos están físicamente asegurados, se someten periódicamente a recuentos y se comparan con los importes de los registros de control.
- e. Indicadores de rendimiento:** al investigar resultados inesperados o tendencias inusuales, la dirección identifica las circunstancias en que la capacidad insuficiente para completar los procesos claves puede significar que los objetivos tengan una menor probabilidad de alcanzarse.
- f. Segregación de funciones:** las funciones se dividen o segregan entre diferentes personas para reducir el riesgo de error o fraude.

4.9.3 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Las actividades de control implican normalmente dos componentes: **1)** una política que establece lo que debe hacerse; y **2)** procedimientos para llevarla a cabo. Las políticas que no están establecidas por escrito pueden ser eficaces cuando llevan años en vigor y constituyen una práctica bien comprendida, y también en organizaciones pequeñas donde los canales de comunicación involucran pocos niveles directivos e interacción estrecha. Independientemente

que una política esté escrita o no, debería establecerse de forma meditada, consciente y consecuente.

Un procedimiento debe llevarse a cabo con un enfoque claro y continuo sobre las condiciones a las que se orienta la política; posteriormente, es esencial investigar las condiciones identificadas como resultado del procedimiento y adoptar las medidas de corrección necesarias.

4.9.4 CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Existe una dependencia importante de los sistemas de información para operar una empresa y alcanzar los objetivos de información y cumplimiento, por lo que es necesario tener controles sobre dichos sistemas. Pueden utilizarse dos amplios grupos de actividades de control de estos sistemas: **1) Controles Generales:** que ayudan a asegurar que los sistemas funcionan continua y adecuadamente; **2) Controles de Aplicación:** que incluyen fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso.

Ambos tipos de controles, combinados con controles manuales de proceso cuando es necesario, operan juntos para asegurar la integridad, exactitud y validez de la información. A continuación se amplía los alcances que tienen los controles en mención:

- a. **Controles Generales:** incluyen controles sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad, y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software.
- b. **Controles de Aplicación:** estos controles se centran directamente en la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y

procesamiento de datos. Ayudan a asegurar que los datos se captan o generan en el momento de necesitarlos, que las aplicaciones de soporte estén disponibles y que los errores de interfaz se detecten rápidamente. Un objetivo importante de los controles de aplicación es prevenir que los errores de información se introduzcan en el sistema, así como detectarlos y corregirlos una vez introducidos en él.

4.9.5 ASPECTOS ESPECÍFICOS DE LAS ENTIDADES

Cada entidad tiene su propio conjunto de objetivos y enfoques, por lo tanto existirán diferencias en las respuestas al riesgo y las actividades de control relacionadas.

Incluso cuando dos entidades tuvieran objetivos idénticos y tomaran decisiones similares respecto a la manera de alcanzarlos, las actividades de control probablemente serían distintas ya que cada entidad está gestionada por personas diferentes que tienen criterios individuales diferentes en la aplicación de controles, los cuales al final reflejan el entorno y sector en que opera una entidad, así como su dimensión y complejidad de organización, la naturaleza y alcance de sus actividades y sus antecedentes y cultura.

4.10 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

“La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas

direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.” (4:85)

4.10.1 INFORMACIÓN

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos, además para dirigir la entidad y conseguir sus objetivos. La información procede de fuentes internas y externas, de forma cuantitativa y cualitativa, y facilita respuestas a las condiciones cambiantes.

Un reto para la dirección es la manera de procesar y depurar grandes volúmenes de datos para convertirlos en información manejable, para lo cual establece una infraestructura de sistemas de información para buscar, captar, procesar, analizar y comunicar la información relevante. Estos sistemas deben estar diseñados para considerar información generada internamente como también características o circunstancias de eventos externos.

Los sistemas de información pueden ser formales o informales. Las conversaciones con clientes, proveedores, reguladores y personal de la entidad a menudo proporcionan información crítica necesaria para identificar riesgos y oportunidades. De igual forma, la asistencia a seminarios profesionales o del

sector y la participación en asociaciones mercantiles o de otro tipo puede ser una fuente de información valiosa.

Es particularmente importante mantener la información en forma coherente con las necesidades de la entidad. Los sistemas de información cambian según la necesidad de apoyo a nuevos objetivos, por lo que deben identificar y captar la información financiera y no financiera y procesarla y comunicarla en un marco de tiempo y una forma que sean útiles para controlar las actividades de la entidad.

4.10.1.1 SISTEMAS ESTRATÉGICOS E INTEGRADOS

El procesamiento y la gestión de datos con frecuencia llegan a ser una responsabilidad compartida de múltiples entidades, esto derivado que las empresas se han hecho más colaboradoras con clientes, proveedores y socios del negocio, y se integran más con ellos. En estos casos, la arquitectura de los sistemas de información de una organización debe ser suficientemente flexible y ágil para integrarse eficazmente con terceros vinculados.

El diseño de una arquitectura de sistemas de información y la adquisición de la tecnología son aspectos importantes de la estrategia de una entidad y las decisiones respecto a la tecnología pueden resultar críticas para lograr los objetivos. Aunque los sistemas de información sean fundamentales para una gestión eficaz de riesgos corporativos, también las técnicas empleadas en esta gestión pueden ayudar a tomar decisiones tecnológicas.

Desde hace mucho tiempo, los sistemas de información se diseñan y aplican para apoyar la estrategia de negocio. Este papel se hace crítico a medida que las necesidades del negocio cambian y la tecnología crea nuevas oportunidades para aprovechar una ventaja estratégica.

4.10.1.2 INTEGRACIÓN CON LAS OPERACIONES

Normalmente los sistemas de información están totalmente integrados en la mayoría de los aspectos de las operaciones. Los sistemas de Internet o basados en la red son frecuentes y muchas empresas tienen sistemas de información para toda la entidad, cuyas aplicaciones facilitan el acceso a la información haciéndola así disponible para un uso amplio de la dirección. Para apoyar una gestión eficaz de riesgos corporativos, una entidad capta y usa datos históricos y actuales.

- a. **Datos Históricos:** permiten dar seguimiento al funcionamiento real respecto a los objetivos, planes y expectativas, proporcionando ideas sobre el rendimiento de la entidad bajo condiciones pasadas y permitiendo a la dirección identificar correlaciones y tendencias para prever el funcionamiento futuro. Estos datos también pueden facilitar un aviso anticipado de eventos potenciales que merecen la atención de la dirección.

- b. **Datos Presentes:** permiten a la entidad determinar si se mantiene dentro de las tolerancias al riesgo establecidas y permiten a la dirección tener una perspectiva en tiempo real de los riesgos existentes en un proceso, función o unidad e identificar variaciones frente a las expectativas.

El desarrollo de sistemas de información ha mejorado la capacidad de muchas organizaciones para medir y supervisar su funcionamiento y presentar información analítica a escala corporativa. Sin embargo, la creciente dependencia de los sistemas de información a niveles estratégico y operativo ha generado nuevos riesgos como los fallos de seguridad o los fraudes

informáticos, los cuales deben integrarse en la gestión de riesgos corporativos de la entidad.

4.10.1.3 PROFUNDIDAD Y OPORTUNIDAD DE LA INFORMACIÓN

La infraestructura de la información busca y capta datos dentro de un marco de tiempo y con una profundidad consecuente con la necesidad de la entidad de identificar, evaluar y responder al riesgo y permanecer dentro de las tolerancias a él. Por su parte, la oportunidad del flujo de información necesita ser coherente con el ritmo de cambio de los ámbitos externo e interno de la entidad.

La infraestructura de información transforma los datos no tratados en información relevante que ayuda al personal a llevar a cabo su gestión de riesgos corporativos y demás responsabilidades. La información debe proporcionarse en una forma y dentro de un marco de tiempo que permita las actuaciones y que sea utilizable con facilidad.

4.10.1.4 CALIDAD DE LA INFORMACIÓN

La fiabilidad de los datos es esencial ante la creciente dependencia de sofisticados sistemas de información y en sistemas y procesos para la toma de decisiones automatizadas. Datos inexactos pueden originar riesgos no identificados o pobres evaluaciones, así como decisiones empresariales equivocadas. La calidad de la información reúne los siguientes requisitos:

- a. **Adecuada:** un nivel correcto de detalle.
- b. **Oportuna:** disponible cuando se necesita y en el plazo adecuado.
- c. **Actualizada:** es la última información disponible.

- d. **Exacta:** sus datos son correctos.
- e. **Accesible:** quienes la necesitan pueden obtenerla fácilmente.

Para la gestión de riesgos corporativos es fundamental disponer de información correcta y en el lugar y momento adecuados. Por tal motivo, los sistemas de información también deben ser controlados, aunque constituyan un componente de la gestión de riesgos corporativos.

4.10.2 COMUNICACIÓN

La comunicación es un factor inherente a los sistemas de información y se desarrolla interna y externamente.

4.10.2.1 COMUNICACIÓN INTERNA

La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. La comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura deseada y reforzarla. La comunicación debe expresar eficazmente lo siguiente:

- a. La importancia y relevancia de una gestión eficaz de riesgos corporativos.
- b. Los objetivos de la entidad.
- c. El riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
- d. Un lenguaje común de riesgos.
- e. Los papeles y responsabilidades del personal al desarrollar y apoyar los componentes de la gestión de riesgos corporativos.

Los mensajes deben comunicarse eficazmente y con claridad a todo el personal de la entidad, principalmente a quienes tienen responsabilidades importantes en la gestión operativa o financiera, y los canales de comunicación deberían asegurar que el personal puede comunicar la información basada en el riesgo a todas las unidades de negocio, procesos o funciones, además de enviarla a sus superiores. Es importante considerar que para que la información sea informada, debe haber canales abiertos de comunicación y una clara disposición de escucha.

Junto con la supervisión del Consejo o de su comité de auditoría, muchas empresas proporcionan, y hacen que los empleados lo sepan, un canal directo al responsable de auditoría interna, al asesor legal o a otro alto directivo con acceso al Consejo de Administración, cuyo mecanismo es exigido cada vez más por las leyes y normas de algunos países. Dada su importancia, una gestión eficaz de riesgos corporativos requiere de este canal alternativo de comunicaciones, el cual debe ser independiente de las líneas normales a fin que se pueda difundir información sensible, tales como los actos ilegales o inadecuados.

4.10.2.2 COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación adecuada es necesaria no sólo dentro de la entidad, sino también con el mundo exterior. A través de canales abiertos de comunicación externa, los clientes y proveedores pueden proporcionar inputs muy significativos sobre el diseño o la calidad de los productos o servicios, permitiendo a la empresa tratar las demandas o preferencias del cliente en evolución, además de identificar problemas operativos y posibles prácticas fraudulentas o inadecuadas.

Una comunicación abierta sobre el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo es importante particularmente para entidades vinculadas con otras en cadenas de suministro o empresas de comercio electrónico. La comunicación con grupos de interés, reguladores, analistas financieros y otros terceros proporciona a la empresa información relevante para sus necesidades, pues pueden comprender rápidamente las circunstancias y riesgos a los que se enfrenta la entidad.

4.10.2.3 MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación puede darse de forma escrita o visual a través de manuales de políticas, documentos internos, correos electrónicos, mensajes en la web y de vídeo, etc. Cuando los mensajes se transmiten verbalmente el tono de voz y el lenguaje corporal ponen énfasis a lo que se está diciendo.

La manera como la dirección trata al personal puede comunicar un mensaje potente. Los directivos deberían recordar que sus acciones hablan más fuerte que sus palabras.

4.11 SUPERVISIÓN

“La gestión de riesgos corporativos se supervisa - revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se

comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.” (4:93)

4.11.1 ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN PERMANENTE

Las actividades de este tipo están integradas en las actividades operativas normales y recurrentes de una entidad. Se llevan a cabo en tiempo real, reaccionan de modo dinámico a las condiciones cambiantes y están integradas en la entidad de tal forma que resultan más eficaces que las evaluaciones independientes. Cuanto mayor es el alcance y eficacia de la supervisión permanente, menor será la necesidad de elaborar evaluaciones independientes.

Los directivos de línea o función de apoyo son quienes llevan a cabo las actividades de supervisión permanente, dando meditada consideración a las implicaciones de la información que reciben. Las actividades de supervisión permanente se distinguen de las actividades de funcionamiento según lo requiera la política de procesos de negocio. Por ejemplo de actividades de supervisión permanente se tienen las siguientes:

- a. Los directivos:** revisan informes operativos, usados para gestionar las operaciones de modo permanente, y pueden detectar inexactitudes o excepciones relativas a los resultados esperados.
- b. Las comunicaciones de terceros:** corroboran la información generada internamente o indican incidencias.
- c. Los reguladores:** comunican a la dirección temas de cumplimiento u otros que reflejan el funcionamiento de la gestión de riesgos corporativos.

- d. **Los auditores y asesores internos y externos:** facilitan periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos.
- e. **Los seminarios de formación, sesiones de planificación y otras reuniones:** proporcionan una retroalimentación importante a la dirección sobre si la gestión de riesgos corporativos está siendo eficaz.

4.11.2 EVALUACIONES INDEPENDIENTES

Tienen lugar después de los hechos, por lo que frecuentemente los problemas se identifican más rápidamente con la supervisión permanente. La necesidad de estas evaluaciones queda a criterio de la dirección a fin de tener seguridad razonable de la eficacia de la gestión de riesgos corporativos. Sin embargo, una entidad que percibe la necesidad de realizar frecuentes evaluaciones independientes debería centrarse en mejorar su actividad de supervisión permanente.

Aunque los procedimientos de supervisión permanente normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la eficacia de la gestión de riesgos corporativos, puede resultar provechoso confirmar esporádicamente esta eficacia a través de evaluaciones independientes, las cuales sirven también para medir la eficacia continuada de los procedimientos de supervisión permanente.

Una combinación de supervisión permanente y evaluaciones independientes asegurará que la gestión de riesgos corporativos mantiene su eficacia en el tiempo.

4.11.3 ALCANCE Y FRECUENCIA

Las evaluaciones de la gestión de riesgos corporativos varían en alcance y frecuencia conforme a la significatividad de los riesgos y la importancia de las respuestas a ellos, así como los correspondientes controles disponibles para gestionarlos.

La evaluación de partes concretas de la entidad es más frecuente que la evaluación total de la gestión de riesgos corporativos, la cual puede estar motivada por diversas razones como por ejemplo: **1)** cambios importantes en la estrategia o gestión; **2)** adquisiciones o enajenaciones; **3)** cambios en las condiciones económicas o políticas; y **4)** cambios en las operaciones o los métodos de procesamiento de datos.

4.11.4 QUIÉN EVALÚA EN LAS ACTIVIDADES PERMANENTES

Frecuentemente, las evaluaciones adquieren la forma de autoevaluaciones donde los responsables de una determinada unidad o función establecen la eficacia de la gestión de riesgos corporativos en sus actividades.

Los auditores internos realizan evaluaciones como parte de sus funciones normales o a petición expresa de la alta dirección, el Consejo de Administración o los directivos de filiales y divisiones. Así mismo, la dirección puede utilizar información de los auditores externos para considerar la eficacia de la gestión de riesgos corporativos.

4.11.5 PROCESO DE EVALUACIÓN

El evaluador debe entender cada actividad de la entidad y cada componente de la gestión de riesgos corporativos a abordar. Además, debe determinar cómo funciona realmente el sistema de gestión de riesgos.

La determinación sobre el funcionamiento real del sistema puede realizarse manteniendo entrevistas con el personal operativo o que resulte afectado por la gestión de riesgos corporativos, con análisis de los registros de funcionamiento o con una combinación de procedimientos. El evaluador analiza el diseño del proceso de gestión de riesgos corporativos, comparando el funcionamiento real con el trasfondo de normas establecidas por la dirección para cada componente, con el objetivo último de determinar si el proceso proporciona seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos fijados.

4.11.6 METODOLOGÍA

Se dispone de una variedad de metodologías y herramientas de evaluación que incluyen listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo. Algunas empresas optan por comparar su proceso de gestión de riesgos corporativos con el de otras empresas con buena reputación en este ámbito, lo que les facilita información comparativa; sin embargo, es necesaria cierta precaución ya que se debe tener en cuenta las diferencias respectivas que existen en objetivos, hechos y circunstancias.

4.11.7 DOCUMENTACIÓN

El alcance de la documentación sobre la gestión de riesgos corporativos de una entidad varía según su dimensión, complejidad y factores similares. Las

organizaciones más grandes normalmente disponen de manuales escritos de políticas, organigramas formales, descripciones escritas de las funciones del personal, instrucciones operativas y diagramas de flujo de los sistemas de información.

Las entidades más pequeñas habitualmente tienen un volumen considerablemente menor de documentación. Muchos aspectos de su gestión de riesgos corporativos son informales y no están documentados, aunque se llevan a cabo de manera periódica y muy eficaz.

El hecho de que los componentes de la gestión de riesgos corporativos no estén documentados no significa que no sean eficaces o que no puedan evaluarse. Sin embargo, un nivel adecuado de documentación normalmente hace que las evaluaciones sean más eficaces y eficientes.

4.11.8 INFORMACIÓN DE DEFICIENCIAS

Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos de una entidad pueden proceder de muchas fuentes de información, incluyendo los procedimientos de supervisión permanente de la entidad, las evaluaciones independientes e información de terceros.

Una deficiencia es una situación dentro de la gestión de riesgos corporativos que merece atención y que puede representar una debilidad percibida, potencial o real, o una oportunidad para fortalecer la gestión de riesgos corporativos y aumentar la probabilidad de que se logren los objetivos de la entidad.

4.11.9 FUENTES DE INFORMACIÓN DE DEFICIENCIAS

Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se pueden identificar a través de varias fuentes:

- a. **La misma gestión de riesgos:** las actividades de supervisión permanente de una empresa.
- b. **Evaluaciones independientes de gestión de riesgos corporativos:** tanto las realizadas por la dirección, los auditores internos u otras funciones.
- c. **Terceros:** los clientes, proveedores, auditores externos, reguladores y otros que colaboran con la entidad.

4.11.10 DE QUÉ SE INFORMA

No es posible tener una respuesta universal de lo que debe informarse, pero existen ciertos parámetros que pueden delimitarse, por ejemplo:

- a. Las deficiencias que afectan la capacidad de la entidad para desarrollar e implantar su estrategia y establecer y alcanzar sus objetivos deberían comunicarse a quienes se encuentran en posición de tomar las medidas necesarias.
- b. La naturaleza de los temas a comunicar variará según la autoridad individual para abordar las circunstancias y las actividades de supervisión de sus superiores.
- c. Se deben observar las implicaciones de los resultados a informar.
- d. No sólo es esencial informar sobre una transacción o evento determinado, sino también volver a evaluar aquellos procedimientos potencialmente defectuosos.

- e. No existe ningún problema tan insignificante que no merezca una investigación de sus implicaciones.
- f. Junto a las deficiencias, también debería informarse de las oportunidades identificadas que puedan aumentar la probabilidad de conseguir los objetivos.

4.11.11 A QUIÉN SE INFORMA

El hallazgo de deficiencias en la gestión de riesgos corporativos normalmente debería informarse no sólo al responsable de la función o actividad implicada, sino también, al menos, al nivel inmediato por encima de esta persona. Informar a un nivel superior de la dirección proporciona el necesario apoyo o supervisión para tomar acciones correctoras, además proporciona la posición adecuada para comunicarse con otras personas de la organización cuyas actividades pueden estar afectadas. Cuando lo averiguado traspasa demarcaciones organizativas, la información también debería atravesarlas, dirigiéndose a un nivel superior suficientemente alto para asegurar que se toman las medidas adecuadas.

4.11.12 DIRECTRICES DE LA INFORMACIÓN

Es esencial proporcionar al responsable adecuado la información necesaria sobre las deficiencias de la gestión de riesgos corporativos. Hay que establecer protocolos para identificar la información que se necesita a un nivel determinado para tomar decisiones eficazmente. Las partes interesadas a las que hay que comunicar las deficiencias a veces proporcionan directrices concretas respecto a lo que debería comunicarse.

4.12 ROL DE LA AUDITORÍA INTERNA EN LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS SEGÚN EL INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS

De acuerdo al Instituto de Auditores Internos (IIA, por sus siglas en inglés), “El rol principal de la auditoría interna con respecto a ERM es proporcionar aseguramiento objetivo al consejo de administración respecto de la eficacia de las actividades de ERM de una empresa, para ayudar a garantizar que los riesgos clave del negocio se están gestionando correctamente y que el sistema de control interno está funcionando eficazmente.” (14:1)

Este Instituto señala que para establecer el rol de la auditoría interna en la gestión de riesgos corporativos se debe determinar si la actividad representa alguna amenaza a la independencia y objetividad del auditor interno, y si podría mejorar los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno de la organización.

A continuación se describen los rangos de actividades de auditoría interna orientadas a la gestión de riesgos corporativos, los cuales han sido establecidos por el Instituto de Auditores Internos:

a. “Principales roles de la auditoría interna en relación con ERM

- Otorgar aseguramiento respecto de los procesos de gestión de riesgos.
- Otorgar aseguramiento respecto de la evaluación correcta de los riesgos.
- Evaluar los procesos de gestión de riesgos.
- Evaluar la elaboración de informes sobre los riesgos clave.
- Revisar la gestión de riesgos clave.

b. “Roles legítimos de la auditoría interna con resguardos

- Facilitar la identificación y evaluación de riesgos.
- Asesorar a la dirección para responder a los riesgos.
- Coordinar actividades de ERM.
- Consolidar la elaboración de informes sobre riesgos.
- Mantener y desarrollar el enfoque de ERM.
- Defender el establecimiento de ERM.
- Desarrollar la estrategia de gestión de riesgos para la aprobación por parte del consejo.

c. “Roles que la auditoría interna NO debe desempeñar

- Definir el grado de aceptación de riesgo.
- Imponer procesos de gestión de riesgos.
- Tener a su cargo la responsabilidad sobre la gestión de riesgos.
- Tomar decisiones sobre las respuestas a riesgos.
- Implementar respuestas para los riesgos en nombre de la dirección.
- Responsabilidad por la gestión de riesgos.” (14:1-2)

El Instituto enfatiza que las organizaciones deben entender completamente que la dirección mantiene la responsabilidad de la gestión de riesgos. Los auditores internos deben asesorar, cuestionar o respaldar las decisiones de la dirección respecto a los riesgos, pero no tomar decisiones en la gestión de riesgos. La naturaleza de las responsabilidades de la auditoría interna debe estar documentada en el estatuto de auditoría y ser aprobada por el comité de auditoría.

CAPÍTULO V (CASO PRÁCTICO)
AUDITORÍA INTERNA APLICADA EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL
INTERNO DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE UNA EMPRESA DE
DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE CERVEZA

5.1 DATOS IMPORTANTES DE LA EMPRESA

- a. **Fundación:** Distribuidora Aquiles, S.A. se fundó el 4 de diciembre de 2000 como una empresa dedicada a la distribución y venta de cerveza en diferentes marcas y presentaciones, con sede en la ciudad de Guatemala.
- b. **Visión:** Ser líder en el mercado de bebidas alcohólicas.
- c. **Misión:** Ser la empresa número uno de Centro América en la comercialización de cerveza; trabajar junto con sus clientes y proveedores para cumplir las expectativas de los consumidores; confiar su éxito en la eficacia, calidad operativa y diversidad de productos; invertir para proveer mejores beneficios a sus consumidores, clientes, colaboradores, accionistas y comunidad en general.
- d. **Cobertura de ventas:** la empresa tiene cobertura en el departamento de Guatemala, el resto del país es atendido por empresas relacionadas.
- e. **Clasificación de clientes:** los clientes están clasificados en tres categorías:
 - **Clientes mayoristas:** depósitos que venden al por mayor.
 - **Clientes de mercados especiales:** supermercados y tiendas de conveniencia.

- **Clientes detallistas:** restaurantes, tiendas, bares y clientes en general.

f. **Atención a clientes:** los clientes son atendidos a través de los sistemas de pre-venta y auto-venta para lo cual se utiliza una flota de vehículos propiedad de Distribuidora Aquiles, S.A. En el primer sistema, los vendedores visitan a los clientes para tomar pedidos que son despachados posteriormente por personal de reparto; en el segundo, los vendedores transportan producto para la venta y entrega directa a los clientes.

Los vendedores de pre-venta se conducen en paneles; el personal de reparto y los vendedores de auto-venta lo hacen en camiones acondicionados para el transporte del producto. Los clientes que atiende cada tipo de vendedor son:

- **Vendedores de pre-venta:** mayoristas y de mercados especiales.
- **Vendedores de auto-venta:** detallistas.

g. **Sistema de cobro a clientes:** las ventas son cobradas así:

- **Vendedores de pre-venta:** cobran las ventas al crédito de clientes mayoristas y de mercados especiales.
- **Personal de reparto:** cobran las ventas de contado de clientes mayoristas y de mercados especiales. En ocasiones, cobran las ventas al crédito que no han sido pagadas a los vendedores, esto como una condición previa al despacho de nuevos pedidos al cliente.
- **Vendedores de auto-venta:** cobran las ventas de contado y al crédito de clientes detallistas.

- **Cobradores:** colaboran en el cobro de las ventas al crédito de los clientes de mercados especiales que pagan en sus oficinas administrativas.
 - **Encargado de Cartera Mercados Especiales:** controla los pagos efectuados por clientes a través de transferencias bancarias.
- h. Límites y plazos de créditos:** la empresa concede crédito de acuerdo a las capacidades de venta y pago de los clientes, estableciendo los siguientes plazos:
- **Clientes mayoristas:** 30 días.
 - **Clientes de mercados especiales:** 30 días y 60 días.
 - **Clientes detallistas:** 8 y 15 días.
- i. Sistema de información:** el Sistema SAK500 es un programa diseñado por el departamento de Informática de Distribidora Aquiles, S.A. que administra las operaciones de la empresa y apoya sus estrategias de negocio.
- j. Estados financieros:** la evaluación de auditoría interna es por el período del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010. Los estados financieros de la empresa al 30 de junio de 2010 son los siguientes:

DISTRIBUIDORA AQUILES, S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 30 DE JUNIO DE 2010
(Expresados en Quetzales)

ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
Efectivo	16,699,367
Cuentas por cobrar comerciales – Neto	12,384,530
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	932,472
Otras cuentas por cobrar	2,337,805
Inventarios	5,722,831
Total activo corriente	38,077,005
ACTIVO NO CORRIENTE	
Inversiones en Pagarés Financieros	40,217,725
Propiedad, planta y equipo – Neto	3,792,994
Impuesto sobre la renta diferido	1,202,562
Total activo no corriente	45,213,281
TOTAL ACTIVO	83,290,286
PASIVO Y PATRIMONIO NETO	
PASIVO CORRIENTE	
Impuesto sobre la renta por pagar	639,028
Cuentas por pagar proveedores	2,481,685
Cuentas por pagar a partes relacionadas	14,782,504
Gastos acumulados y otras cuentas por pagar	1,673,912
Total pasivo corriente	19,577,129
PASIVO NO CORRIENTE	
Préstamos bancarios	6,300,000
Provisión para indemnizaciones	4,099,582
Impuesto sobre la renta diferido	1,091,424
Total pasivo no corriente	11,491,006
PATRIMONIO NETO	
Capital pagado	23,012,640
	5,156,709
Utilidades acumuladas	24,052,802
Total patrimonio neto	52,222,151
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	83,290,286

DISTRIBUIDORA AQUILES, S.A.
ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL
DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2010
(Expresados en Quetzales)

INGRESOS DE OPERACIÓN	
Ventas netas	146,056,734
Costo de ventas	-72,565,195
Utilidad bruta	73,491,539
GASTOS DE OPERACIÓN	
Gastos de venta	-59,158,616
Gastos de administración	-6,915,418
Utilidad en operación	7,417,505
OTROS INGRESOS Y GASTOS	
Otros ingresos	1,670,882
Otros gastos	-1,765,886
Utilidad antes del ISR	7,322,501
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	
Corriente	-1,990,521
Diferido	142,114
Utilidad del Período	5,474,094

- k. Departamento de Auditoría Interna:** en octubre de 2010, el Consejo de Administración, a través de su comité de auditoría, decidió cambiar los servicios de auditoría interna que eran prestados por una firma independiente y crear un departamento de Auditoría Interna como parte de la estructura organizacional de la empresa. Actualmente, las funciones de auditoría interna se realizan en apego a las guías obligatorias del Marco Internacional para La Práctica Profesional de la Auditoría Interna establecido por el Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos de América, por lo cual se cumplen los siguientes lineamientos básicos:

- El estatuto de auditoría interna está aprobado por el Consejo de Administración, y el mismo contiene el propósito, la autoridad y la responsabilidad de la auditoría.
- Anualmente se ratifica ante el Consejo de Administración la independencia con que actúa el departamento de Auditoría Interna.
- El personal de auditoría interna es íntegro, objetivo, confiable, competente y se capacita constantemente en su profesión.
- Se mantiene un programa de aseguramiento y mejora de la calidad del trabajo.
- La actividad de auditoría interna se gestiona de manera eficaz de tal forma que añade valor a la entidad.
- La función de auditoría interna está enfocada a evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gobierno, gestión de riesgo y control.
- Los trabajos de auditoría interna se realizan de manera planificada a fin de cumplir los objetivos de la actividad, los resultados se difunden a las partes apropiadas y se da seguimiento a los planes de acción.

5.2 PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

Con base al programa de trabajo del departamento de Auditoría Interna para el 2011, se evaluará el control interno existente en el departamento de Créditos y Cobros de Distribuidora Aquiles, S.A. La evaluación se realizará bajo la metodología de gestión de riesgos corporativos (Coso ERM o Coso II) y de conformidad con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Las directrices del trabajo son las siguientes:

- Objetivo:** evaluar la eficacia del control interno y de la gestión de riesgos corporativos del departamento de Créditos y Cobros con el fin de facilitar recomendaciones para su mejora.

- b. Alcance:** se evaluarán los ocho componentes de la gestión de riesgos corporativos existentes en el departamento de Créditos y Cobros por el período del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010. El trabajo incluirá la evaluación de la fiabilidad de la información, la eficacia y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las normas y leyes aplicables.
- c. Recursos:**
- **Humanos**
 - 1 Analista de Auditoría para el trabajo de campo y preparar el informe
 - 1 Jefe de Auditoría para supervisar, revisar y discutir el informe
 - 1 Gerente de Auditoría para discutir y difundir el informe
 - **Tiempo**

Trabajo de campo:	del 3 al 31 de enero de 2011
Preparación del informe:	del 1 al 4 de febrero de 2011
Revisión del informe:	del 7 al 9 de febrero de 2011
Discusión del informe:	10 y 11 de febrero de 2011
Difusión del informe:	14 de febrero de 2011
- d. Métodos y Técnicas:**
- **Métodos de evaluación:** entrevistas, narrativas y cuestionarios.
 - **Técnicas de verificación:** inspección, observación, confirmación, investigación, confrontación, revisión documental, pruebas sustantivas y de cumplimiento.

- e. Informe:** los resultados del trabajo serán comunicados por el Gerente de Auditoría al Consejo de Administración a través de un informe que incluirá las conclusiones y recomendaciones de auditoría, así como los planes de acción de la Gerencia General. Antes de presentar el informe al Consejo de Administración, éste se discutirá con la Gerencia General y las Gerencias Operativas afectadas para conocer los planes de acción a implantar.
- f. Programa de trabajo:** el siguiente programa de trabajo ha sido autorizado por el Gerente de Auditoría, el mismo será ejecutado por el Lic. Omar Marín, Supervisor de Auditoría, bajo la supervisión del Lic. José Samuel Sum Archila, Jefe de Auditoría Sección Distribución.

No.	Actividades	Fecha	Referencia
1	Evaluar el ambiente interno del departamento de Créditos y Cobros (algunos aspectos serán generales para toda la empresa)		A
1.1	Realizar entrevista con el Gerente General para revisar los elementos del ambiente interno donde él tiene gestión directa y efectuar las verificaciones que procedan.	03/01/2011	A – 1
1.2	Realizar entrevista con el Gerente de Recursos Humanos para revisar los elementos del ambiente interno donde él tiene gestión directa y efectuar las verificaciones que procedan.	04/01/2011	A – 2
2	Evaluar los objetivos del departamento de Créditos y Cobros y cotejarlos con los objetivos de la empresa.		B
2.1	Realizar entrevista con el Gerente General para conocer los objetivos a nivel de la empresa.	03/01/2011	B – 1
2.2	Realizar entrevista con el Gerente Financiero para conocer los objetivos del departamento de Créditos y Cobros.	06/01/2011	B – 1
2.3	Cotejar los objetivos de la empresa con los objetivos del departamento de Créditos y Cobros y verificar su coherencia.	06/01/2011	B – 1
3	Evaluar los eventos que afectan las funciones del departamento de Créditos y Cobros.		C
3.1	Realizar entrevista con el Gerente Financiero para conocer los eventos que afectan el cumplimiento de los objetivos del departamento de Créditos y Cobros.	06/01/2011	C – 1
3.2	Evaluar el control interno del departamento de Créditos y Cobros para detectar eventos negativos no identificados (utilizar un cuestionario).	07/01/2011	C – 2

No.	Actividades	Fecha	Referencia
4	Analizar la evaluación de riesgos del departamento de Créditos y Cobros.		D
4.1	Realizar entrevista con el Gerente Financiero para revisar la evaluación de los riesgos del departamento de Créditos y Cobros e identificar riesgos que no estén razonablemente evaluados.	12/01/2011	D - 1
5	Evaluar las respuestas a los riesgos del departamento de Créditos y Cobros.		E
5.1	Realizar entrevista con el Gerente Financiero para revisar que los riesgos del departamento de Créditos y Cobros estén gestionados mediante la adopción de respuestas a ellos, ya sea evitándolos, aceptándolos, o bien implementando acciones para mitigar su probabilidad o impacto. Así mismo, confirmar que las respuestas a los riesgos estén aprobadas por la Gerencia General.	12/01/2011	E - 1
6	Evaluar las actividades de control del departamento de Créditos y Cobros.		F
6.1	Realizar pruebas de cumplimiento para determinar si se están cumpliendo las actividades de control aprobadas por la Gerencia General y, por consiguiente, si las respuestas a los riesgos se llevan a cabo adecuada y oportunamente.	14/01/2011	F - 1
6.2	Realizar pruebas para determinar el impacto de los riesgos no identificados en la gestión de riesgos corporativos.	19/01/2011	F - 2
7	Evaluación a la información y comunicación del departamento de Créditos y Cobros (algunos aspectos serán generales para toda la empresa)		G
7.1	Verificar los medios empleados por la Gerencia General para obtener, comunicar y recibir información, y establecer si son adecuados para la gestión de riesgos corporativos de la empresa y específicamente para el departamento de Créditos y Cobros.	25/01/2011	G - 1
8	Evaluación a la supervisión del departamento de Créditos y Cobros.		H
8.1	Verificar las acciones emprendidas por la Gerencia General, Gerencia Financiera y Jefe Administrativo, orientadas a cumplir la supervisión permanente de la gestión de riesgos corporativos de la empresa y específicamente del departamento de Créditos y Cobros.	27/01/2011	H - 1

5.3 REALIZACIÓN DEL TRABAJO

5.3.1 EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación del Ambiente Interno
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	A - 1	1/2
Hecho:	OMS	Fecha: 03/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 06/01/11

ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL

En la entrevista sostenida con el Gerente General se determinaron los siguientes aspectos del ambiente interno:

- a. **Filosofía de gestión de riesgos:** la empresa funciona bajo el principio de mantener respeto e integridad frente a sus colaboradores, clientes, proveedores, reguladores, fiscalizadores y demás grupos de interés, el cual transmite a través de las políticas, las comunicaciones (verbales y escritas) y la toma de decisiones. Además, la Gerencia General y las Gerencias Operativas apoyan este principio con palabras y acciones.

Verificación de auditoría: el cumplimiento de este principio se ha comprobado por parte del departamento de Auditoría Interna en los diferentes trabajos realizados a nivel de toda la empresa.

- b. **Riesgo aceptado:** en su búsqueda de mantener y crear valor, la Gerencia General emplea estrategias de negocio que no impliquen aventurarse a negocios peligrosos, desconocidos o que transgredan las leyes. Por lo anterior, su nivel de riesgo aceptado es “bajo”, lo cual se comprueba en los resultados de operación que ha mantenido.

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación del Ambiente Interno
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	A - 1	2/2
Hecho:	OMS	Fecha: 03/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 06/01/11

- c. **Consejo de Administración:** el Consejo de Administración supervisa la gestión de riesgos corporativos de la empresa, tiene conocimiento del riesgo aceptado por la Gerencia General y está de acuerdo con él. El Consejo está integrado con una mayoría de consejeros externos e independientes que garantizan un ambiente interno eficaz.

Verificación de auditoría: se tuvieron a la vista los informes mensuales, de julio a diciembre de 2010, que fueron presentados por la Gerencia General al Consejo de Administración, en los cuales se comunicó la situación de la gestión de riesgos corporativos de la empresa. Estos informes mensuales son exigidos por el Consejo.

- d. **Integridad y valores éticos:** la empresa cuenta con un Código de Ética y Conducta que regula el comportamiento de todos los colaboradores, y contribuye a que éstos hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista moral como legal. El cumplimiento del Código de Ética y Conducta se asegura con las acciones y el ejemplo que dan la Gerencia General y las Gerencias Operativas.

Verificación de auditoría: se examinó el Código de Ética y Conducta identificando que el mismo no estipula sanciones para los colaboradores que lo violen, acciones disciplinarias contra aquellos que conscientemente no denuncien las infracciones, ni los medios para presentar denuncias **(Punto de Informe No.2).**

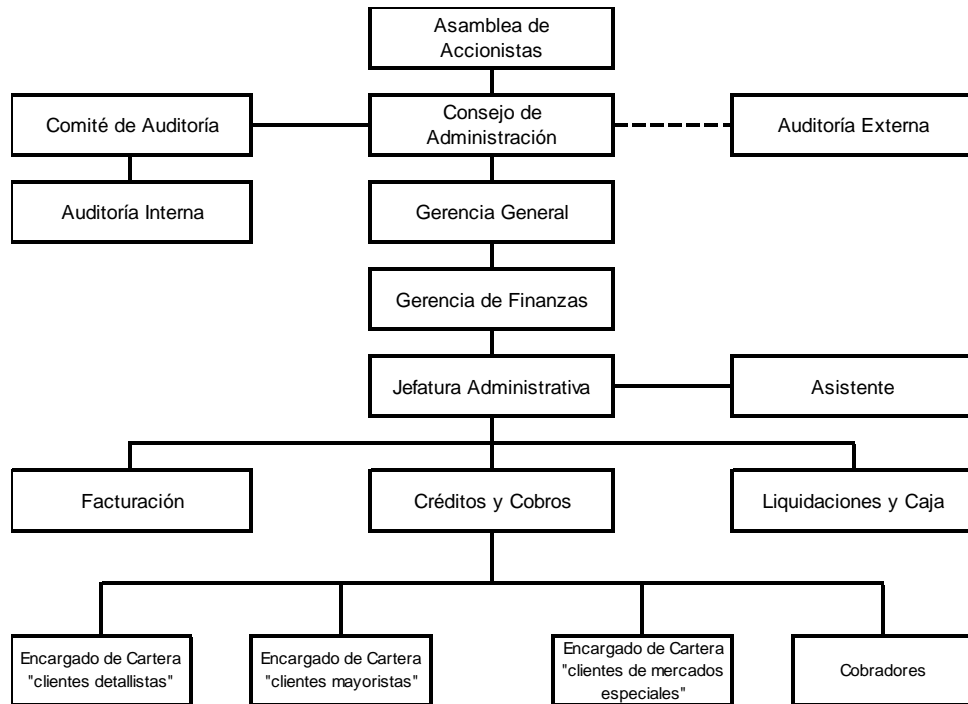
Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación del Ambiente Interno
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	A - 2	1/3
Hecho:	OMS	Fecha: 04/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 07/01/11

ENTREVISTA CON EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

En la entrevista sostenida con el Gerente de Recursos Humanos se determinaron los siguientes aspectos del ambiente interno:

- e. **Estructura organizativa:** el departamento de Créditos y Cobros está estructurado de la siguiente forma:



Verificación de auditoría: se analizó la estructura de este departamento estableciendo que permite una gestión eficaz de riesgos corporativos, así como desarrollar las actividades y alcanzar los objetivos de esta área.

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación del Ambiente Interno
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	A – 2	2/3
Hecho:	OMS	Fecha: 04/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 07/01/11

- f. **Autoridad y responsabilidad:** la autoridad y responsabilidad asignadas al personal están incluidas en los descriptores de puestos que existen para todas las áreas de la empresa, así como en los manuales de operación que orientan la forma correcta de realizar las actividades.

Verificación de auditoría: se revisaron los expedientes de los colaboradores del departamento de Créditos y Cobros confirmando que los mismos contienen los descriptores de cada puesto y que una copia de éstos fue entregada a cada colaborador al momento de su contratación o promoción. Así mismo, se verificó que las funciones básicas del departamento se encuentran normadas en manuales de procedimientos.

- g. **Compromiso con la competencia:** los niveles de competencia para los puestos claves de la empresa son establecidos por la Gerencia General. La política general del departamento de Recursos Humanos es contratar al personal que cuente con los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar cada puesto de trabajo.

Verificación de auditoría: se revisaron los expedientes del personal del departamento de Créditos y Cobros identificando que su grado académico, experiencia laboral y resultados de las pruebas psicométricas son los requeridos por la empresa para cada puesto.

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación del Ambiente Interno
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	A - 2	3/3
Hecho:	OMS	Fecha: 04/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 07/01/11

- h. Normas de recursos humanos:** las actividades básicas del departamento de Recursos Humanos se encuentran normadas en manuales de procedimientos.

Verificación de auditoría: se revisaron los manuales que norman las prácticas de selección, contratación, formación, evaluación, promoción y compensación del personal, verificando que estos manuales están orientados a que el personal reúna altos grados de integridad, conducta ética y competencia. La empresa cuenta con políticas de capacitación técnica y profesional, programa de servicio al cliente y trabajo en equipo, programa de promociones, beneficios académicos, incremento salarial anual, bono vacacional, prestaciones adicionales a la ley.

5.3.2 EVALUACIÓN AL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Distribuidora Aquiles, S.A.
 Departamento de Créditos y Cobros
 Evaluación al Establecimiento de Objetivos
 Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	B - 1	1/2
Hecho:	OMS	Fecha: 06/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 11/01/11

ENTREVISTAS CON EL GERENTE GENERAL Y EL GERENTE FINANCIERO

En las entrevistas se identificaron los objetivos establecidos para el año 2010, tanto a nivel de la empresa como a nivel del departamento de Créditos y Cobros. Estos objetivos se presentan a continuación junto con la visión y misión:

Visión	Ser líder en el mercado de bebidas alcohólicas.	
Misión	Ser la empresa número uno de Centro América en la comercialización de cerveza; trabajar junto con sus clientes y proveedores para cumplir las expectativas de los consumidores; confiar su éxito en la eficacia, calidad operativa y diversidad de productos; invertir para proveer mejores beneficios a sus consumidores, clientes, colaboradores, accionistas y comunidad en general.	
Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar las ventas en un 20% en relación al período 2009. - Incrementar el número de clientes en un 25% en relación al período 2009. 	
Medidores de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas contabilizadas. - Estadísticas de clientes. 	
Estrategias Para Alcanzar los Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la cobertura de ventas con la introducción al mercado de 50 rutas nuevas de venta que atenderán a clientes mayoristas, de mercados especiales y detallistas. - Diversificación de productos con la introducción al mercado de 5 marcas internacionales de cerveza de reconocido prestigio a nivel mundial. 	
Riesgo Aceptado	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones de la competencia. - Preferencias de los clientes. 	
Tolerancias al Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de ventas entre 15% y 25%. - Incremento del número de clientes entre 20% y 30%. 	
	A nivel de la empresa	Departamento de Créditos y Cobros
Objetivos Operativos	<ul style="list-style-type: none"> - Vender productos con altos estándares de calidad y de reconocido prestigio. - Operar con eficacia y eficiencia para lograr rentabilidad en el negocio. - Proveer un excelente servicio al cliente interno y externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener una cartera con morosidad menor a 60 días y mínimas cuentas incobrables. - Tener debidamente documentados los saldos por cobrar de créditos y cheques rechazados. - Operar de acuerdo al presupuesto de gastos. - Dar un excelente servicio a los clientes internos y externos.
Objetivos de Información	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar información confiable, precisa y oportuna para los usuarios internos y externos, ya sea financiera o no financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar información confiable, precisa y oportuna de los saldos por cobrar de créditos y cheques rechazados.
Objetivos de Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionar en apego a las leyes vigentes y regulaciones sectoriales. - Actuar bajo estándares internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar que las cuentas incobrables cumplen tal calificación previo a ser dadas de baja de los controles y registros contables.

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación al Establecimiento de Objetivos
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	B - 1	2/2
Hecho:	OMS	Fecha: 06/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 11/01/11

VERIFICACIÓN DE AUDITORÍA

La visión y misión de la empresa fueron establecidas por el Consejo de Administración, los objetivos a nivel de la empresa fueron definidos por la Gerencia General y los objetivos del departamento de Créditos y Cobros fueron fijados por la Gerencia Operativa de Finanzas.

Se analizaron los objetivos estratégicos y relacionados a nivel de la empresa, observando que ambos se encuentran en línea con la misión y son consecuentes con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo. Así mismo, se analizaron los objetivos del departamento de Créditos y Cobros estableciendo que son coherentes con los objetivos a nivel de la empresa, por lo tanto su consecución ayudará a conservar y crear valor para la misma.

La Gerencia General mantiene informado al personal de la empresa sobre los objetivos, los medidores, el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la organización, haciendo énfasis en cómo sus acciones ayudan al logro de los objetivos de la misma.

Adicionalmente, se observó que los objetivos del departamento de Créditos y Cobros se encuentran publicados en la cartelera de información del departamento, informando los colaboradores del área que estos objetivos son reiterados por el Jefe Administrativo en las reuniones semanales.

5.3.3 EVALUACIÓN A LA IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Distribuidora Aquiles, S.A.
 Departamento de Créditos y Cobros
 Evaluación a la Identificación de Eventos
 Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	C - 1	1/2
Hecho:	OMS	Fecha: 06/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 11/01/11

ENTREVISTA CON EL GERENTE FINANCIERO

En la entrevista con el Gerente Financiero se conocieron los eventos internos y externos que de ocurrir afectarían negativamente o positivamente el logro de los objetivos del departamento de Créditos y Cobros. Estos eventos fueron identificados en un taller de trabajo, integrado por el Jefe Administrativo, Jefes de Ventas, Gerente Financiero y Gerente de Ventas, considerando para el efecto sus experiencias laborales y los eventos pasados observables de la empresa.

EVENTOS EXTERNOS CON IMPACTO NEGATIVO

Descripción del Evento	Objetivos del departamento de Créditos y Cobros					
	Operativos				Información	Cumplimiento
	Mantener una cartera con morosidad menor a 60 días y mínimas cuentas incobrables	Tener debidamente documentados los saldos por cobrar de créditos y cheques rechazados	Operar de acuerdo al presupuesto de gastos	Dar un excelente servicio a los clientes internos y externos	Proporcionar información confiable, precisa y oportuna de los saldos por cobrar de créditos y cheques rechazados	Asegurar que las cuentas incobrables cumplen tal calificación previo a ser dadas de baja de los controles y registros contables
- Robo a vendedores en zonas de violencia extrema.	X	X				
- Robo a vendedores en el resto del departamento.	X	X				
- Desastres naturales que causan pérdidas materiales en los negocios de los clientes.	X					
- Clientes sin capacidades de pago.	X					
- Clientes que fallecen o que tienen pérdidas materiales derivadas de incendios.	X					
- Incrementos en los precios de los insumos utilizados en el departamento.			X			

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación a la Identificación de Eventos
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	C - 1	2/2
Hecho:	OMS	Fecha: 06/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 11/01/11

EVENTOS INTERNOS CON IMPACTO NEGATIVO

Descripción del Evento	Objetivos del departamento de Créditos y Cobros					
	Operativos				Información	Cumplimiento
	Mantener una cartera con morosidad menor a 60 días y mínimas cuentas incobrables	Tener debidamente documentados los saldos por cobrar de créditos y cheques rechazados	Operar de acuerdo al presupuesto de gastos	Dar un excelente servicio a los clientes internos y externos	Proporcionar información confiable, precisa y oportuna de los saldos por cobrar de créditos y cheques rechazados	Asegurar que las cuentas incobrables cumplen tal calificación previo a ser dadas de baja de los controles y registros contables
- Hurto o jineteo de fondos por parte de vendedores y personal de reparto.	X					
- Supervisión deficiente por parte del Jefe Administrativo.	X	X	X	X	X	X
- No contar con el recurso humano suficiente para operar adecuadamente.	X	X	X	X	X	X
- Negligencia de cobro por parte de vendedores.	X					
- Negligencia del personal de Créditos y Cobros en atender sus responsabilidades correctamente.	X	X		X	X	X
- Errores en el Sistema de Información SAK500.	X	X		X	X	
- Renuncia o fallecimiento de empleados con puestos claves.	X	X	X	X	X	X
- Incendios o inundaciones en el departamento de Créditos y Cobros.	X	X	X	X	X	
- Pérdida de información por fallos graves en los equipos de cómputo.	X	X	X	X	X	

La gestión de riesgos corporativos establece que en la identificación de eventos se deben considerar no sólo los riesgos, para su gestión, sino también las oportunidades para que sean canalizadas hacia los procesos de establecimiento de objetivos estratégicos y de estrategia. A la fecha de revisión, no se tienen eventos en el área de Créditos y Cobros que representen oportunidades reales que ameriten ser canalizadas hacia los objetivos estratégicos y la estrategia.

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación a la Identificación de Eventos
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	C - 2	1/4
Hecho:	OMS	Fecha: 07/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 12/01/11

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Con el propósito de detectar eventos negativos en el control interno del departamento de Créditos y Cobros, no identificados previamente, se elaboró un cuestionario a la medida del departamento que fue contestado por el Jefe Administrativo. Los resultados del cuestionario son los siguientes:

No.	Pregunta	SI	NO	Observaciones de acuerdo a las pruebas y confirmaciones efectuadas por auditoría interna
1	Supervisión del Jefe Administrativo.			
1.1	¿Se revisan los reportes diarios, semanales y mensuales de cartera, así como sus documentos de soporte?	X		Los reportes son firmados como constancia de la revisión.
1.2	¿Se da seguimiento a los créditos que sobrepasan los 30 días de morosidad y a los cheques rechazados pendientes de recuperación?	X		Se tiene un Comité de Créditos integrado por personal de administración y ventas, el cual se reúne quincenalmente. En las sesiones celebradas, se presentan estos casos para definir las acciones de recuperación a tomar.
1.3	¿Se verifica que los Encargados de Cartera realicen arquezos periódicos de los documentos que respaldan los saldos por cobrar?	X		Se realiza arqueo de documentos en los primeros 5 días de cada mes y se deja constancia en Acta Administrativa.
2	Autorización de créditos.			
2.1	¿Existe un adecuado procedimiento de autorización de créditos?	X		Los créditos son autorizados por el Comité de Créditos conforme a las capacidades de venta y pago de los clientes.
2.2	¿Los expedientes de clientes sujetos de crédito contienen todos los requisitos solicitados por la empresa?	X		Para que una solicitud de crédito sea aceptada debe contener todos los documentos requeridos por la empresa.
3	Custodia de facturas y cheques rechazados en el departamento de Créditos y Cobros.			
3.1	¿Los documentos que respaldan los saldos por cobrar a clientes se encuentran resguardados de manera segura?	X		Se cuenta con cajas de seguridad para cada Encargado de Cartera.

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación a la Identificación de Eventos
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	C - 2	2/4
Hecho:	OMS	Fecha: 07/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 12/01/11

No.	Pregunta	SI	NO	Observaciones de acuerdo a las pruebas y confirmaciones efectuadas por auditoría interna
4	Control de documentos en poder de vendedores y cobradores.			
4.1	¿Se tiene evidencia escrita de los documentos entregados a vendedores y cobradores para su cobro?	X		Los vendedores y cobradores firman conocimientos al recibir facturas y cheques rechazados.
4.2	¿Los vendedores y cobradores portan sólo los documentos necesarios?	X		Se entregan los documentos a su vencimiento o en la fecha de pago programada por los clientes.
4.3	¿Las facturas y cheques rechazados que no son cobrados o pagados por los clientes se devuelven al departamento de Créditos y Cobros?	X	X	Cobradores: devuelven diariamente los documentos no recuperados y se entregan en próximas giras de cobro. Vendedores: no devuelven documentos.
4.4	¿Si la respuesta anterior es "NO", se ejerce algún control sobre estos documentos?	X		Los Encargados de Cartera efectúan arqueo cada sábado de los documentos no recuperados por los vendedores.
5	Control de pagos de clientes.			
5.1	¿Los Encargados de Cartera manejan valores en efectivo o con cheque?	X		Las recuperaciones de créditos y cheques rechazados son liquidadas por vendedores y cobradores a los Encargados de Cartera. Posteriormente, éstos liquidan los valores a Caja. Los cobradores no efectúan cobros en efectivo sino únicamente con cheque (Punto de Informe No.1) .
5.2	¿Si la respuesta anterior es "SI", existe algún inconveniente para que los valores sean manejados únicamente en Caja?		X	El procedimiento se ha mantenido por costumbre.
5.3	¿Los Encargados de Cartera aplican en el Sistema SAK500 los pagos de cualquier cliente?		X	Se tienen Encargados de Cartera para cada tipo de cliente.
5.4	¿Se tiene control por escrito de los talonarios de recibos de caja en uso por vendedores y cobradores?	X		Además, se entrega un nuevo talonario contra la entrega del talonario anterior, con un período de gracia de 5 días.
5.5	¿Se tiene control de los talonarios de recibos de caja en uso por los Encargados de Cartera?		X	No se ha considerado necesario este control (Punto de Informe No.6) .
5.6	¿Se verifica el uso correlativo de los recibos de caja utilizados por vendedores y cobradores?	X		La revisión se efectúa cada vez que liquidan cobros. A los recibos anulados se les coloca sello "anulado" a todo el juego.
5.7	¿El Sistema SAK500 permite registrar recibos de caja sin importar su correlativo?	X		El uso correlativo únicamente se verifica en la revisión física de los talonarios (Punto de Informe No.6) .

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación a la Identificación de Eventos
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	C - 2	3/4
Hecho:	OMS	Fecha: 07/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 12/01/11

No.	Pregunta	SI	NO	Observaciones de acuerdo a las pruebas y confirmaciones efectuadas por auditoría interna
6	Control y aplicación de notas de débito y de crédito.			
6.1	¿Las notas de débito y crédito se utilizan en orden correlativo?	X		Este aspecto es revisado por el Jefe Administrativo y además por Contabilidad.
6.2	¿Las notas de débito y de crédito por ajustes en valor están debidamente autorizadas?	X		Las notas son autorizadas por el Gerente de Mercadeo y Ventas previo a su registro en el Sistema SAK500. Este aspecto es revisado por el Jefe Administrativo.
6.3	¿Las notas de crédito por devoluciones de producto están debidamente respaldadas?	X		Las notas se emiten con base a un documento de ingreso a bodega firmado por el Jefe de Operaciones. Este aspecto es revisado por el Jefe Administrativo.
7	Registro de cuentas incobrables.			
7.1	¿Las cuentas autorizadas para su registro como incobrables cumplen con tal calificación?	X		Las cuentas reportadas al Consejo de Administración como incobrables cumplen con los requisitos exigidos por la Ley del ISR, lo cual también es validado por Contabilidad.
8	Control de formas.			
8.1	¿Las formas en blanco de notas de débito, notas de crédito y recibos de caja se encuentran resguardadas de manera segura?	X		Se custodian bajo llave en la oficina del Jefe Administrativo.
8.2	¿Se tiene control de las formas en blanco?	X		Se maneja un kárdex de existencias y se documenta la entrega de formas en blanco (talonarios) a los Encargados de Cartera.
9	Acceso al departamento de Créditos y Cobros.			
9.1	¿Se encuentra restringido el acceso al departamento de Créditos y Cobros?	X		La puerta de acceso permanece cerrada y se abre a través de un sistema magnético. Únicamente el personal de Créditos y Cobros, Jefe Administrativo, Gerente Financiero y Gerente de Recursos Humanos tienen habilitado el acceso en sus carné de empleados.

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación a la Identificación de Eventos
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	C - 2	4/4
Hecho:	OMS	Fecha: 07/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 12/01/11

No.	Pregunta	SI	NO	Observaciones de acuerdo a las pruebas y confirmaciones efectuadas por auditoría interna
10	Atención a Vendedores y Clientes.			
10.1	¿Los horarios de atención del departamento de Créditos y Cobros se acoplan a los horarios de trabajo de la fuerza de ventas?	X		El Encargado de Cartera de Detalle labora de lunes a sábado en horario de 10:00am a 08:00pm. El resto de colaboradores labora de lunes a viernes de 08:00am a 06:00pm y sábados medio día.
10.2	¿Se atienden las solicitudes, quejas y comentarios de los clientes?	X		La empresa cuenta con un departamento de Servicio al Cliente que canaliza todas las comunicaciones de los clientes y da seguimiento a los resultados de cada una.
11	Control Presupuestario.			
11.1	¿El presupuesto del departamento de Créditos y Cobros es controlado por el Jefe Administrativo?	X		Recibe apoyo de su Asistente bajo su supervisión.
11.2	¿Existe algún procedimiento para el tratamiento de gastos no previstos?	X		Los gastos imprevistos deben estar plenamente justificados para ser aprobados.

VERIFICACIÓN DE AUDITORÍA

Se analizaron los eventos con impacto negativo que fueron identificados por la empresa, así como los resultados del cuestionario de control interno, estableciendo que la empresa sólo ha considerado la posibilidad de hurto o jineteo de fondos por parte de los vendedores y personal de reparto, pero no así por parte de los Encargados de Cartera quienes manejan valores en efectivo y con cheque producto de las recuperaciones de créditos y cheques rechazados **(Punto de Informe No.1).**

5.3.4 ANÁLISIS A LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Análisis a la Evaluación de Riesgos
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	D - 1	1/5
Hecho:	OMS	Fecha: 12/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 17/01/11

ENTREVISTA CON EL GERENTE FINANCIERO

En la entrevista sostenida con el Gerente Financiero se solicitó la matriz de riesgos del departamento de Créditos y Cobros a fin de analizar la forma en que se han evaluado los riesgos y las respuestas alternativas de gestión. La evaluación de riesgos se efectuó a través de un taller de trabajo donde participó el Jefe Administrativo, Jefes de Ventas, Gerente Financiero y Gerente de Ventas, considerando para el efecto datos de eventos pasados observables, tanto internos (según la experiencia de la empresa) como externos (a manera de referencia); así mismo se consideró la experiencia laboral de los participantes.

En la matriz de riesgos, la probabilidad, el impacto, las respuestas y la tolerancia se presentan cualitativamente en niveles de 1 a 5 que representan lo siguiente:

Nivel	Probabilidad	Impacto	Respuesta	Tolerancia
1	Muy improbable	Insignificante	Sin control	Intolerable
2	Improbable	Leve	Control mínimo	Tolerancia mínima
3	Moderada	Moderado	Control moderado	Tolerancia moderada
4	Probable	Grave	Control aceptable	Tolerancia abundante
5	Prácticamente seguro	Crítico	Control máximo	Tolerancia absoluta

Los niveles de riesgo inherente y riesgo residual se establecieron así:

Nivel Riesgo Inherente = (Nivel de Probabilidad + Nivel de Impacto) / 2

Nivel Riesgo Residual = Nivel de Riesgo Inherente / Nivel de Respuesta al Riesgo

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Análisis a la Evaluación de Riesgos
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	D - 1	2/5
Hecho:	OMS	Fecha: 12/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 17/01/11

MATRIZ DE RIESGOS

Riesgo Inherente	Nivel		Nivel Riesgo Inherente	Respuesta al Riesgo		Nivel Riesgo Residual	Tolerancia
	Probabilidad	Impacto		Nivel	Descripción del Control		
EVENTOS EXTERNOS							
Robo a vendedores en zonas de violencia extrema.	5	4	4.50	1	Sin control.	4.50	2
				2	Efectuar los cobros con custodia de un guardia de seguridad.	2.25	
				3	Efectuar los cobros con custodia de dos guardias de seguridad.	1.50	
				4	Efectuar los cobros con custodia de tres guardias de seguridad.	1.13	
				5	Efectuar los cobros a través de una empresa externa de cobros.	0.90	
Robo a vendedores en el resto del departamento.	3	4	3.50	1	Sin control.	3.50	2
				2	Colocar cajillas de seguridad en los vehículos de vendedores.	1.75	
				3	Además del control No.2, efectuar los cobros con custodia de un guardia de seguridad.	1.17	
				4	Efectuar los cobros a través de una empresa externa de cobros.	0.88	
				5	Además del control No.2, contratar un seguro para este riesgo.	0.70	
Desastres naturales que causan pérdidas materiales en los negocios de los clientes.	3	4	3.50	1	Sin control.	3.50	3
				2	No conceder créditos voluminosos a clientes ubicados en zonas propensas a desastres naturales.	1.75	
				3	Además del control No.2, solicitar un fiador para todos los créditos otorgados.	1.17	
				4	Además del control No.2, solicitar garantía prendaria o hipotecaria para todos los créditos otorgados.	0.88	
				5	Además del control No.2, contratar un seguro para este riesgo.	0.70	
Clientes sin capacidades de pago.	3	4	3.50	1	Sin control.	3.50	1
				2	Otorgar créditos de acuerdo a las capacidades de venta y pago de los clientes.	1.75	
				3	Además del control No.2, otorgar créditos a clientes mayoristas y de mercados especiales que estén legalmente constituidos y registrados en la SAT.	1.17	
				4	Además del control No.3, no otorgar créditos a clientes que tengan saldo vencido de crédito anterior o de cheque rechazado.	0.88	
				5	Además del control No.4, solicitar una garantía adecuada si el límite de crédito autorizado es mayor a Q.25,000.00.	0.70	

Distribuidora Aquiles, S.A.

Departamento de Créditos y Cobros

Análisis a la Evaluación de Riesgos

Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T. D - 1 3/5

Hecho: OMS Fecha: 12/01/11

Revisado: JSSA Fecha: 17/01/11

Riesgo Inherente	Nivel		Nivel Riesgo Inherente	Respuesta al Riesgo		Nivel Riesgo Residual	Tolerancia
	Probabilidad	Impacto		Nivel	Descripción del Control		
Clientes que fallecen o que tienen pérdidas materiales derivadas de incendios.	2	4	3	1	Sin control.	3	3
				2	Solicitar un fiador para todos los créditos otorgados.	1.50	
				3	Solicitar dos fiadores para todos los créditos otorgados.	1	
				4	Solicitar garantía prendaria o hipotecaria para todos los créditos otorgados.	0.75	
				5	Contratar un seguro para este riesgo.	0.60	
Incrementos en los precios de los insumos utilizados en el departamento.	1	4	2.50	1	Sin control.	2.50	2
				2	Considerar la inflación en la elaboración del presupuesto anual de gastos.	1.25	
				3	Además del control No.2, bajar la calidad de los insumos.	0.83	
				4	Además del control No.2, establecer acuerdos de compra con los principales proveedores para mantener los precios.	0.63	
				5	Además del control No.2, establecer acuerdos de compra con todos los proveedores para mantener los precios.	0.50	
EVENTOS INTERNOS							
Hurto o jineteo de fondos por parte de vendedores y personal de reparto.	4	4	4	1	Sin control.	4	1
				2	Implantar programas de formación y certificación sobre el Código de Ética y Conducta.	2	
				3	Además del control No.2, cumplir las funciones de control y supervisión asignadas a los Supervisores y Jefes de Ventas, Encargados de Cartera y Auditoría Interna.	1.33	
				4	Además del control No.3, contratar una fianza de fidelidad contra este riesgo.	1	
				5	Además del control No.4, realizar evaluaciones por parte del departamento de Recursos Humanos para establecer la situación emocional, moral, económica y personal de los vendedores.	0.80	
Supervisión deficiente por parte del Jefe Administrativo.	3	5	4	1	Sin control.	4	1
				2	Implantar programas de formación y certificación sobre el Código de Ética y Conducta.	2	
				3	Además del control No.2, cumplir las funciones de control y supervisión asignadas al departamento de Contabilidad.	1.33	
				4	Además del control No.3, cumplir las funciones de control y supervisión asignadas al Gerente Financiero.	1	
				5	Además del control No.4, cumplir las funciones de control y supervisión asignadas al departamento de Auditoría Interna.	0.80	

Distribuidora Aquiles, S.A.

Departamento de Créditos y Cobros

Análisis a la Evaluación de Riesgos

Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T. D - 1 4/5

Hecho: OMS Fecha: 12/01/11

Revisado: JSSA Fecha: 17/01/11

Riesgo Inherente	Nivel		Nivel Riesgo Inherente	Respuesta al Riesgo		Nivel Riesgo Residual	Tolerancia
	Probabilidad	Impacto		Nivel	Descripción del Control		
No contar con el recurso humano suficiente para operar adecuadamente.	3	5	4	1	Sin control.	4	1
				2	Eliminar o simplificar actividades superfluas mediante la evaluación constante de funciones por parte del Jefe Administrativo.	2	
				3	Además del control No.2, implantar un programa anual de evaluaciones al desempeño coordinador por el departamento de Recursos Humanos.	1.33	
				4	Además del control No.3, presupuestar anualmente las plazas necesarias de acuerdo al plan estratégico de Gerencia General.	1	
				5	Además del control No.4, tener como política la contratación de personal no presupuestado.	0.80	
Negligencia de cobro por parte de vendedores.	3	4	3.50	1	Sin control.	3.50	1
				2	Implantar programas de formación y certificación sobre el Código de Ética y Conducta.	1.75	
				3	Además del control No.2, cumplir las funciones de control y supervisión asignadas a los Supervisores y Jefes de Ventas.	1.17	
				4	Además del control No.3, cumplir las funciones de control y supervisión asignadas a los Encargados de Cartera.	0.88	
				5	Además del control No.4, cumplir las funciones de control y supervisión asignadas al departamento de Auditoría Interna.	0.70	
Negligencia del personal de Créditos y Cobros en atender sus responsabilidades correctamente.	3	4	3.50	1	Sin control.	3.50	1
				2	Implantar programas de formación y certificación sobre el Código de Ética y Conducta.	1.75	
				3	Además del control No.2, cumplir las funciones de control y supervisión asignadas al Jefe Administrativo.	1.17	
				4	Además del control No.3, cumplir las funciones de control y supervisión asignadas al departamento de Contabilidad.	0.88	
				5	Además del control No.4, cumplir las funciones de control y supervisión asignadas al Gerente Financiero.	0.70	
Errores en el Sistema de Información SAK500.	2	4	3	1	Sin control.	3	1
				2	Revisar diariamente la información generada por el Sistema por parte de los Encargados de Cartera.	1.50	
				3	Además del control No.2, revisar diariamente la información generada por el Sistema por parte del Jefe Administrativo.	1	
				4	Además del control No.3, revisar a diariamente la información generada por el Sistema por parte de Contabilidad.	0.75	
				5	Además del control No.4, revisar diariamente la información generada por el Sistema por parte del Gerente Financiero.	0.60	

Distribuidora Aquiles, S.A.

Departamento de Créditos y Cobros

Análisis a la Evaluación de Riesgos

Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T. D - 1 5/5

Hecho: OMS Fecha: 12/01/11

Revisado: JSSA Fecha: 17/01/11

Riesgo Inherente	Nivel		Nivel Riesgo Inherente	Respuesta al Riesgo		Nivel Riesgo Residual	Tolerancia
	Probabilidad	Impacto		Nivel	Descripción del Control		
Renuncia o fallecimiento de empleados con puestos claves.	2	4	3	1	Sin control.	3	1
				2	Implantar un programa de evaluación a empleados con puestos claves para gestionar los motivos que pueden originar su renuncia.	1.50	
				3	Además del punto No.2, tener una política de promoción al personal de la empresa; adicionalmente, mantener una base de datos de candidatos externos.	1	
				4	Además del control No.3, tener como política la contratación de personal altamente calificado para cada puesto de trabajo.	0.75	
				5	Además del control No.4, tener manuales de procedimientos para todos los procesos del departamento.	0.60	
Incendios o inundaciones en el departamento de Créditos y Cobros.	1	5	3	1	Sin control.	3	1
				2	Tener extintores de fuego en el departamento.	1.50	
				3	Además del control No.2, contar con cajas de seguridad para resguardar la documentación importante.	1	
				4	Además del control No.3, mantener un programa de seguridad industrial.	0.75	
				5	Además del control No.4, contratar un seguro contra este riesgo.	0.60	
Pérdida de información por fallos graves en los equipos de cómputo.	1	5	3	1	Sin control.	3	1
				2	Imprimir los reportes más importantes.	1.50	
				3	Además del control No.2, permitir el acceso a los equipos de cómputo y sistemas de información sólo a usuarios autorizados.	1	
				4	Además del control No.3, dar asistencia a los usuarios ante cualquier problema con los equipos de cómputo o aplicaciones de información.	0.75	
				5	Además del control No.4, realizar copia diaria de seguridad (backup) de la información guardada en los equipos de cómputo.	0.60	

Verificación de auditoría: se analizó la matriz de riesgos del departamento de Créditos y Cobros estableciendo que los riesgos del mismo se encuentran razonablemente evaluados, y que se tienen contemplados controles para mantener su probabilidad o impacto dentro de las tolerancias al riesgo del departamento.

5.3.5 EVALUACIÓN DE LAS RESPUESTAS A LOS RIESGOS

Distribuidora Aquiles, S.A.
 Departamento de Créditos y Cobros
 Evaluación de las Respuestas a los Riesgos
 Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	E - 1	1/5
Hecho:	OMS	Fecha: 12/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 17/01/11

ENTREVISTA CON EL GERENTE FINANCIERO

Luego de conocer la matriz de riesgos, se solicitó al Gerente Financiero las respuestas que fueron aprobadas por la Gerencia General para mitigar los riesgos del departamento de Créditos y Cobros. Estas respuestas fueron seleccionadas considerando su efecto en la probabilidad e impacto de los riesgos, sus costos y beneficios, y las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Riesgo	Nivel				Respuesta al Riesgo		Observaciones de la Gerencia General
	Riesgo Inherente	Respuesta	Riesgo Residual	Tolerancia	Acción	Controles a Aplicar	
EVENTOS EXTERNOS							
Robo a vendedores en zonas de violencia extrema.	4.50	1	4.50	2	Evitar	- No se tendrá cobertura de ventas en zonas de violencia extrema.	Las zonas deben estar claramente delimitadas.
Robo a vendedores en el resto del departamento.	3.50	3	1.17	2	Reducir	- Colocar cajillas de seguridad en los vehículos de vendedores. - Efectuar los cobros con custodia de un guardia de seguridad.	El uso del guardia será para rutas de venta que tengan recuperaciones en efectivo mayores a Q.25,000.00 al día.
Desastres naturales que causan pérdidas materiales en los negocios de los clientes.	3.50	1	3.50	3	Aceptar	- Las pérdidas materiales en los negocios de los clientes deben estar plenamente comprobadas.	Auditoría Interna debe validar tal situación mediante inspección física.

Distribuidora Aquiles, S.A.

Departamento de Créditos y Cobros

Evaluación de las Respuestas a los Riesgos

Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T. E - 1 2/5

Hecho: OMS Fecha: 12/01/11

Revisado: JSSA Fecha: 17/01/11

Riesgo	Nivel				Respuesta al Riesgo		Observaciones de la Gerencia General
	Riesgo Inherente	Respuesta	Riesgo Residual	Tolerancia	Acción	Controles a Aplicar	
Cientes sin capacidades de pago.	3.50	5	0.70	1	Reducir	<ul style="list-style-type: none"> - Otorgar créditos de acuerdo a las capacidades de venta y pago de los clientes. - Otorgar créditos a clientes mayoristas y de mercados especiales que estén legalmente constituidos y registrados en la SAT. Todos los créditos mayores a Q.25,000.00 entrarán en alguna categoría de estos clientes. - No otorgar créditos a clientes que tengan saldo vencido de crédito anterior o de cheque rechazado. - Solicitar una garantía adecuada para los créditos mayores a Q.25,000.00. 	Las respuestas a este riesgo se adoptarán como normas para la concesión de créditos; por lo tanto, aminorarán en parte el impacto de los riesgos por “desastres naturales que causan pérdidas materiales en los negocios de los clientes” y por “clientes que fallecen o que tienen pérdidas materiales derivadas de incendios”.
Cientes que fallecen o que tienen pérdidas materiales derivadas de incendios.	3	1	3	3	Aceptar	<ul style="list-style-type: none"> - El fallecimiento de clientes y los incendios deben estar plenamente comprobados. 	Auditoría Interna debe validar las situaciones anteriores mediante la inspección de documentos y de los negocios cuando sea necesario.
Incrementos en los precios de los Insumos utilizados en el departamento.	2.50	2	1.25	2	Reducir	<ul style="list-style-type: none"> - Considerar la inflación en la elaboración del presupuesto anual de gastos. 	Los incrementos excesivos, no contemplados, se aceptarán una vez estén plenamente justificados.

Distribuidora Aquiles, S.A.

Departamento de Créditos y Cobros

Evaluación de las Respuestas a los Riesgos

Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T. E - 1 3/5

Hecho: OMS Fecha: 12/01/11

Revisado: JSSA Fecha: 17/01/11

Riesgo	Nivel				Respuesta al Riesgo	
	Riesgo Inherente	Respuesta	Riesgo Residual	Tolerancia	Acción	Controles a Aplicar
EVENTOS INTERNOS						
Hurto o jineteo de fondos por parte de vendedores y personal de reparto.	4	4	1	1	Reducir y Compartir	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de formación y certificación sobre el Código de Ética y Conducta. - Control y supervisión por parte de Supervisores y Jefes de Ventas, Encargados de Cartera y Auditoría Interna. - Contratar una fianza de fidelidad con cobertura para vendedores y personal de reparto.
Supervisión deficiente por parte del Jefe Administrativo.	4	5	0.80	1	Reducir	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de formación y certificación sobre el Código de Ética y Conducta. - Control y supervisión por parte del departamento de Contabilidad. - Control y supervisión por parte del Gerente Financiero. - Control y supervisión por parte de Auditoría Interna.
No contar con el recurso humano suficiente para operar adecuadamente.	4	4	1	1	Reducir	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar o simplificar actividades superfluas mediante la evaluación constante de funciones por parte del Jefe Administrativo. - Programa anual de evaluaciones al desempeño coordinado por el departamento de Recursos Humanos. - Presupuestar anualmente las plazas necesarias de acuerdo al plan estratégico de la Gerencia General.
Negligencia de cobro por parte de vendedores.	3.50	5	0.70	1	Reducir	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de formación y certificación sobre el Código de Ética y Conducta. - Control y supervisión por parte de Supervisores y Jefes de Ventas. - Control y supervisión por parte de los Encargados de Cartera. - Control y supervisión por parte del departamento de Auditoría Interna.

Distribuidora Aquiles, S.A.

Departamento de Créditos y Cobros

Evaluación de las Respuestas a los Riesgos

Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T. E - 1 4/5

Hecho: OMS Fecha: 12/01/11

Revisado: JSSA Fecha: 17/01/11

Riesgo	Nivel				Respuesta al Riesgo	
	Riesgo Inherente	Respuesta	Riesgo Residual	Tolerancia	Acción	Controles a Aplicar
Negligencia del personal de Créditos y Cobros en atender sus responsabilidades correctamente.	3.50	4	0.88	1	Reducir	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de formación y certificación sobre el Código de Ética y Conducta. - Control y supervisión por parte del Jefe Administrativo. - Control y supervisión por parte de Contabilidad.
Errores en el Sistema de Información SAK500.	3	4	0.75	1	Reducir	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar diariamente la información generada por el Sistema por parte de los Encargados de Cartera. - Revisar diariamente la información generada por el Sistema por parte del Jefe Administrativo. - Revisar diariamente la información generada por el Sistema por parte del departamento de Contabilidad.
Renuncia o fallecimiento de empleados con puestos claves.	3	5	0.60	1	Reducir	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de evaluación a empleados con puestos claves para gestionar los motivos que pueden originar su renuncia. - Política de promoción al personal de la empresa y mantener una base de datos de candidatos externos. - Política de contratación de personal altamente calificado para cada puesto de trabajo. - Manuales de procedimientos para todos los procesos del departamento de Créditos y Cobros.
Incendios o inundaciones en el departamento de Créditos y Cobros.	3	4	0.75	1	Reducir	<ul style="list-style-type: none"> - Extintores de fuego en el departamento. - Cajas de seguridad para resguardar la documentación importante. - Programa de seguridad industrial.
Pérdida de información por fallos graves en los equipos de cómputo.	3	4	0.75	1	Reducir	<ul style="list-style-type: none"> - Imprimir los reportes más importantes. - Acceso a los equipos de cómputo y sistemas de información sólo a usuarios autorizados. - Asistencia a los usuarios ante cualquier problema con los equipos de cómputo o aplicaciones de información. - Copia diaria de seguridad (backup) de la información guardada en los equipos de cómputo.

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación de las Respuestas a los Riesgos
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	E - 1	5/5
Hecho:	OMS	Fecha: 12/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 17/01/11

VERIFICACIÓN DE AUDITORÍA

Se revisaron las respuestas a los riesgos del departamento de Créditos y Cobros estableciendo que todos los riesgos se encuentran gestionados por parte de la Gerencia Financiera a través de acciones planificadas para mitigar los riesgos inherentes y situar los riesgos residuales dentro de las tolerancias definidas.

Las respuestas aprobadas por la Gerencia General involucran la participación de diferentes departamentos, tales como Créditos y Cobros, Contabilidad, Presupuestos, Ventas, Flota, Recursos Humanos, Informática, Seguridad Industrial, Seguridad y Vigilancia y Auditoría Interna.

El departamento de Auditoría Interna contribuye en la gestión de riesgos mediante las revisiones habituales que se realizan en el departamento de Créditos y Cobros, que incluyen entre otras actividades el arqueo de las carteras de créditos y cheques rechazados, revisión de las acciones emprendidas para la recuperación de saldos morosos, confirmaciones de créditos con los clientes, comparaciones contables de saldos, y en general la revisión de la estructura de control interno del área.

5.3.6 EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL

Distribuidora Aquiles, S.A.

Departamento de Créditos y Cobros

Evaluación de las Actividades de Control

Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T. F - 1 1/10

Hecho: OMS Fecha: 14/01/11

Revisado: JSSA Fecha: 19/01/11

La Gerencia General estableció las siguientes actividades de control para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se cumplen eficazmente.

Respuesta al Riesgo	Riesgo que Gestiona	Actividades de Control		Verificación de Auditoría
		Escritas o Verbales	Norma Específica	
No se tendrá cobertura de ventas en zonas de violencia extrema.	a	Memorando del Gerente de Ventas	-Las colonias El Patito, La Naranjada y El Recital (nombres ficticios) no tendrán cobertura de ventas hasta nueva orden. -Los Supervisores y Jefes de Ventas tienen la responsabilidad de cumplir esta instrucción.	El Sistema SAK500 tiene un listado predefinido de colonias que no permite el registro de clientes con domicilio en las zonas restringidas.
Colocar cajillas de seguridad en los vehículos de vendedores.	b	Manual de logística y operaciones	-Los vendedores no deben operar vehículos que carezcan de cajilla de seguridad. -Los Supervisores de Flota deben inspeccionar que todos los vehículos cuenten con cajilla de seguridad y en buen estado.	Se revisó la flota de vehículos asignada a vendedores, identificando 10 vehículos en funciones que no cuentan con cajilla de seguridad, sus códigos de flota son del AQ-171 al AQ-180 (Punto de Informe No.5) .
Efectuar los cobros en efectivo mayores a Q.25,000.00 al día con la custodia de un guardia de seguridad.	b	Manuales de créditos y de cheques rechazados	-Los vendedores deben solicitar al departamento de Seguridad y Vigilancia la asignación de un guardia de seguridad cuando sus cobros en efectivo superen Q.25,000.00 al día. -Los Supervisores de Ventas deben velar por el cumplimiento de esta norma.	Se revisó el 25% de los depósitos bancarios en efectivo, mayores de Q.25,000.00, y se cotejaron con los reportes de seguridad asistida en ruta, con resultados satisfactorios.
Las pérdidas materiales en los negocios de los clientes causadas por desastres naturales deben estar plenamente comprobadas.	c	Manuales de créditos y de cheques rechazados	-Las pérdidas en los negocios de los clientes causadas por desastres naturales deben respaldarse con un informe de inspección de Auditoría Interna. -El registro contable de cuentas incobrables debe respaldarse con el Acta de Auditoría Interna.	En el segundo semestre de 2010 se aceptaron 4 cuentas incobrables, de las cuales 3 cuentas por Q.27,500.00 se originaron por negocios devastados por la tormenta Agatha, lo cual consta en Acta de Auditoría No. AI-93/2010.

Distribuidora Aquiles, S.A.

Departamento de Créditos y Cobros

Evaluación de las Actividades de Control

Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T. F - 1 2/10

Hecho: OMS Fecha: 14/01/11

Revisado: JSSA Fecha: 19/01/11

Respuesta al Riesgo	Riesgo que Gestiona	Actividades de Control		Verificación de Auditoría
		Escritas o Verbales	Norma Específica	
Otorgar créditos de acuerdo a las capacidades de venta y pago de los clientes.	d	Manuales de créditos y de cheques rechazados	<ul style="list-style-type: none"> - Los Encargados de Cartera deben realizar una investigación crediticia de los clientes que solicitan crédito. - El Comité de Créditos debe autorizar límites de crédito en base a los resultados de la investigación. La autorización será por escrito. - El Jefe Administrativo debe registrar los límites autorizados en el Sistema SAK500 para que no se permita el registro de facturas al crédito a clientes no autorizados o por valores arriba de los límites autorizados. 	Se revisaron 175 expedientes de clientes, a quienes se les autorizó crédito en el segundo semestre de 2010, verificando que todos cuentan con un informe de investigación crediticia, que los créditos están autorizados por escrito por el Comité de Créditos, y que 12 clientes están registrados en el Sistema SAK500 con un límite de crédito mayor al autorizado por el Comité (Punto de Informe No.5) .
Otorgar créditos a clientes mayoristas y de mercados especiales que estén legalmente constituidos y registrados en la SAT. Todos los créditos mayores a Q.25,000.00 entrarán en alguna categoría de estos clientes.	d	Manuales de créditos y de cheques rechazados	<ul style="list-style-type: none"> - Los Encargados de Cartera deben verificar que los clientes mayoristas y de mercados especiales proporcionen una fotocopia de la Patente de Comercio y de la Constancia de Inscripción en el RTU. - El Comité de Créditos debe autorizar sólo los créditos que cumplen este requisito. 	De los 175 expedientes revisados, 53 corresponden a clientes mayoristas y de mercados especiales, los cuales presentan la fotocopia de la Patente de Comercio y de la Constancia de Inscripción en el RTU.
No otorgar créditos a clientes que tengan saldo vencido de crédito anterior o de cheque rechazado.	d	Manuales de créditos y de cheques rechazados	<ul style="list-style-type: none"> - Los Encargados de Cartera deben entregar un reporte semanal al personal de ventas con los créditos vencidos, créditos por vencerse y cheques que deben ser cobrados antes de otorgar un nuevo crédito. - Los Supervisores de Ventas y Encargados de Cartera deben velar por el cumplimiento de esta norma. 	Se revisaron los saldos por cobrar de la cartera de créditos al 31/12/2010, confirmando que ningún saldo contraviene lo estipulado en la norma. Además, se comprobó que el Sistema SAK500 tiene un filtro que no permite el registro de facturas de crédito de clientes con crédito vencido o con saldo de cheque rechazado.
Solicitar una garantía adecuada para los créditos mayores a Q.25,000.00.	d	Manuales de créditos y de cheques rechazados	<ul style="list-style-type: none"> - El Comité de Créditos debe autorizar créditos mayores a Q.25,000.00 únicamente si cuentan con garantía acorde al monto de crédito a autorizar. 	Al 31/12/2010 los créditos superiores a Q.25,000.00 están respaldados con cheque, pagaré, letra de cambio, escritura prendaria / hipotecaria.

Distribuidora Aquiles, S.A.

Departamento de Créditos y Cobros

Evaluación de las Actividades de Control

Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T. F - 1 3/10

Hecho: OMS **Fecha:** 14/01/11

Revisado: JSSA **Fecha:** 19/01/11

Respuesta al Riesgo	Riesgo que Gestiona	Actividades de Control		Verificación de Auditoría
		Escritas o Verbales	Norma Específica	
El fallecimiento de clientes y los incendios deben estar plenamente comprobados.	e	Manuales de créditos y de cheques rechazados	<ul style="list-style-type: none"> - El fallecimiento de clientes debe respaldarse con el acta de defunción y los incendios mediante certificación extendida por los bomberos o por la municipalidad; además, debe emitirse Acta de Auditoría. - El registro contable de cuentas incobrables debe respaldarse con las actas y certificaciones. - Se admiten cuentas incobrables por este concepto hasta que se compruebe que no ha existido negligencia, dolo o fraude en el otorgamiento y cobro. 	En el segundo semestre de 2010 se aceptaron 4 cuentas incobrables, de las cuales 1 cuenta por Q.7,200.00 se originó por el fallecimiento de un cliente, lo cual consta en Acta de Auditoría Interna No. AI-79/2010, y en el acta de defunción correspondiente.
Considerar la inflación en la elaboración del presupuesto anual de gastos.	f	Instrucción verbal del departamento de Presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> - Los Jefes de departamento deben considerar el costo de los bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de sus departamentos en el siguiente año. - Los costos son solicitados por el departamento de Presupuestos en los dos últimos meses de cada año, para su inclusión en el presupuesto anual que es sometido a aprobación. 	Se revisó la ejecución de gastos del período 2010 en contraste con el presupuesto del mismo año, verificando que el funcionamiento real del departamento de Créditos y Cobros se mantuvo dentro de los rangos estimados.
Programa de formación y certificación sobre el Código de Ética y Conducta.	g, h, j, k	Programa anual de formación y capacitación del departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los colaboradores deben participar en el programa de formación sobre el Código de Ética y Conducta. - Todos los colaboradores deben certificarse anualmente en la comprensión del Código a través de las evaluaciones que realiza el departamento de Recursos Humanos. - Los Jefes de departamento son los responsables de que sus colaboradores participen del programa y estén certificados. 	De acuerdo al reporte de certificaciones, proporcionado por el departamento de Recursos Humanos, se confirmó que todo el personal del departamento de Créditos y Cobros se encuentra certificado en la comprensión del Código de Ética y Conducta para el año 2010.

Distribuidora Aquiles, S.A.

Departamento de Créditos y Cobros

Evaluación de las Actividades de Control

Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T. F - 1 4/10

Hecho: OMS **Fecha:** 14/01/11

Revisado: JSSA **Fecha:** 19/01/11

Respuesta al Riesgo	Riesgo que Gestiona	Actividades de Control		Verificación de Auditoría
		Escritas o Verbales	Norma Específica	
Control y supervisión por parte de Supervisores de Ventas.	g, j	Manuales de créditos y de cheques rechazados	<ul style="list-style-type: none"> - Los Supervisores deben firmar las facturas de crédito para autorizar los créditos otorgados por el vendedor. - Los Supervisores deben gestionar directamente con los clientes el pago de créditos y cheques rechazados al cumplir 15 días de vencidos o del rechazo. 	<p>Al 31/12/2010 las facturas que respaldaban la cartera de créditos se encontraban firmadas por los Supervisores de Ventas y en su ausencia por los Jefes de Ventas.</p> <p>Además, se tienen cartas de cobro entregadas a los clientes morosos (a 15 días) por parte de los Supervisores de Ventas.</p>
Control y supervisión por parte de Jefes de Ventas.	g, j	<p>Descriptor de puesto "Jefe de Ventas"</p> <p>Manuales de créditos y de cheques rechazados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los Jefes de Venta deben vigilar las acciones y funciones de sus supervisores y vendedores a través de los resultados de venta y chequeos de mercado permanentes. - Los Jefes de Ventas deben gestionar directamente con el cliente el pago de créditos y cheques rechazados al cumplir 30 días de vencidos o del rechazo. 	<p>Al 31/12/2010 se tienen cartas de cobro entregadas a los clientes morosos (a 30 días) por parte de los Jefes de Ventas.</p>
Control y supervisión por parte de Encargados de Cartera.	g, j, l	Descriptor de puesto "Encargado de Cartera"	<ul style="list-style-type: none"> - Los Encargados de Cartera deben arquear cada sábado los originales de facturas y de cheques rechazados en poder de vendedores, pendientes de recuperación. - Los Encargados de Cartera deben revisar los reportes diarios de cartera y sus documentos de soporte: facturas de crédito, notas de débito y de crédito, recibos de caja y pólizas contables. - Los Encargados de Cartera deben arquear los documentos que respaldan las carteras de créditos y de cheques rechazados en los primeros 5 días de cada mes, y dejar evidencia en Acta. 	<p>Se revisó lo siguiente:</p> <p>Cada sábado los vendedores firman un reporte que evidencia la recepción de los originales de facturas y de cheques rechazados para su cobro.</p> <p>Los Encargados de Cartera revisan los reportes diarios de cartera y los cotejan con sus documentos de soporte, firmando los reportes como evidencia de la revisión.</p> <p>De julio a diciembre de 2010, los arqueos efectuados por los Encargados de Cartera se encuentran documentados en Actas Administrativas.</p>

Distribuidora Aquiles, S.A.

Departamento de Créditos y Cobros

Evaluación de las Actividades de Control

Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T. F - 1 5/10

Hecho: OMS Fecha: 14/01/11

Revisado: JSSA Fecha: 19/01/11

Respuesta al Riesgo	Riesgo que Gestiona	Actividades de Control		Verificación de Auditoría
		Escritas o Verbales	Norma Específica	
Control y supervisión por parte del Jefe Administrativo.	i, k, l	Descriptor de puesto "Jefe Administrativo"	<p>El Jefe Administrativo debe revisar lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Reportes de los documentos en poder de vendedores (en forma selectiva). 2) Reportes diarios de carteras y seguimiento a saldos morosos. 3) Acta Administrativa por aqueo mensual de carteras. 4) Reporte mensual de servicio al cliente externo y seguimiento. 5) Reporte semestral de servicio al cliente interno y seguimiento. 6) Documentación legal que respalda las cuentas incobrables. 	<p>Se revisó lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Los reportes de carteras y las Actas Administrativas están firmados de revisado por el Jefe Administrativo. 2) Las evaluaciones mensuales y semestrales de servicio al cliente reflejan resultados satisfactorios. 3) Las cuentas incobrables del segundo semestre de 2010 están legalmente documentadas.
Eliminar o simplificar actividades superfluas mediante la evaluación constante de funciones por parte del Jefe Administrativo.	l	Descriptor de puesto "Jefe Administrativo"	- El Jefe Administrativo debe velar por la eficacia y eficiencia operativa de los tres departamentos a su cargo: Facturación, Créditos y Cobros, Liquidaciones y Caja.	La principal excepción que se detectó es el manejo de valores por parte de los Encargados de Cartera (Punto de Informe No.1).
Control y supervisión por parte del departamento de Contabilidad.	h, k, l	Descriptor de funciones del "Departamento de Contabilidad"	<p>El departamento de Contabilidad debe realizar lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Revisar los reportes diarios de cartera y su documentación de soporte. 2) Conciliar a fin de mes el saldo contable de clientes y cheques con los saldos de los auxiliares. 3) Certificar fotocopias de facturas en caso de pérdida o robo de las originales. 4) Presentar un reporte mensual al Gerente Financiero con las variaciones en el presupuesto de gastos del departamento de Créditos y Cobros. 5) Revisar que las cuentas incobrables estén plenamente documentadas según la ley. 	<p>Se revisó lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Los auxiliares de contabilidad revisan los documentos de soporte previo a contabilizar movimientos de cartera y de cuentas incobrables. Las pólizas contables son firmadas de revisado por el Supervisor y Jefe de Contabilidad. 2) Las conciliaciones contables del segundo semestre de 2010 no reportan diferencias. 3) Respaldo la cartera al 31/12/2010, se tiene fotocopia de una factura con la certificación del Contador. 4) Se presentó al Gerente Financiero, en los primeros cinco días de cada mes, el reporte de variaciones presupuestarias.

Distribuidora Aquiles, S.A.

Departamento de Créditos y Cobros

Evaluación de las Actividades de Control

Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T. F - 1 6/10

Hecho: OMS **Fecha:** 14/01/11

Revisado: JSSA **Fecha:** 19/01/11

Respuesta al Riesgo	Riesgo que Gestiona	Actividades de Control		Verificación de Auditoría
		Escritas o Verbales	Norma Específica	
Control y supervisión por parte del Gerente Financiero.	h	Descriptor de puesto "Gerente Financiero" Manuales de créditos y de cheques rechazados	- El Gerente Financiero debe realizar lo siguiente: 1) Seguimiento mensual, con el Gerente de Ventas, a los saldos morosos a más de 60 días. 2) Aprobar el Acta por el arqueo mensual de carteras. 3) Seguimiento a las variaciones presupuestarias de gastos. 4) Seguimiento a los resultados de las evaluaciones de servicio al cliente interno y externo. 5) Aprobar cuentas incobrables.	Se revisó que el Gerente Financiero efectúa lo siguiente: 1) Notifica por correo electrónico las acciones a realizar para recuperar los saldos morosos. 2) Firma de aprobado las Actas por el arqueo de carteras. 3) Solicita explicación por los resultados operativos y por las evaluaciones de servicio. 4) Da su visto bueno a las cuentas incobrables, previo a reportarlas a Gerencia General
Control y supervisión por parte de Auditoría Interna.	g, h, j	Estatuto de Auditoría Interna	El propósito del depto. de Auditoría Interna es el siguiente: 1) Proveer aseguramiento y consulta. 2) Agregar valor y mejorar las operaciones de la empresa. 3) Evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.	Auditoría realiza lo siguiente: 1) Arqueos a carteras de créditos y de cheques rechazados. 2) Confirmaciones de saldos con los clientes. 3) Seguimiento de acciones para recuperar saldos morosos. 4) Evaluaciones de control interno 5) Confirmación de cuentas incobrables.
Contratar una fianza de fidelidad con cobertura para vendedores y personal de reparto.	g	Instrucción verbal de aseguramiento de la Gerencia General	- Las pérdidas de efectivo, derivadas del manejo de valores por vendedores y personal de reparto, deben cubrirse con una fianza de fidelidad. - El Gerente Financiero debe asegurar que la fianza de fidelidad se mantenga vigente.	Se confirmó que la fianza de fidelidad se encuentra vigente por el período del 01/04/2010 al 31/03/2011. La misma se encuentra contratada con Aseguradora Rossum, S.A.
Programa anual de evaluaciones al desempeño coordinado por el departamento de Recursos Humanos.	i	Programa anual de evaluaciones del departamento de Recursos Humanos	- Durante los dos últimos meses de cada año, el departamento de Recursos Humanos debe coordinar evaluaciones al desempeño para analizar las capacidades del personal. - Los resultados de las evaluaciones deben presentarse a las Gerencias Operativas y Gerencia General en enero del año siguiente.	En noviembre de 2010, el Jefe Administrativo evaluó a los colaboradores del departamento de Créditos y Cobros. Los resultados reflejan que éstos han sido eficaces y eficientes en sus funciones. El resumen de todos los resultados se presentó a las Gerencias el 25/01/2011.

Distribuidora Aquiles, S.A.

Departamento de Créditos y Cobros

Evaluación de las Actividades de Control

Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T. F - 1 7/10

Hecho: OMS **Fecha:** 14/01/11

Revisado: JSSA **Fecha:** 19/01/11

Respuesta al Riesgo	Riesgo que Gestiona	Actividades de Control		Verificación de Auditoría
		Escritas o Verbales	Norma Específica	
Presupuestar anualmente las plazas necesarias de acuerdo al plan estratégico de la Gerencia General.	i	Instrucción verbal del departamento de Presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> - Los Jefes de departamento deben considerar la cantidad de personal necesario para el funcionamiento de sus depts. en el siguiente año, tomando en cuenta el plan estratégico de la Gerencia General. - La información del personal es solicitada por el departamento de Presupuestos, en los dos últimos meses de cada año, para su inclusión en el presupuesto anual que es sometido a aprobación. 	Para el período 2010, el Jefe Administrativo presupuestó una plaza más de Encargado de Cartera, la cual se ocupó en abril del mismo año. Esta plaza adicional se presupuestó considerando el plan estratégico de 2010, el cual señalaba la introducción al mercado de 50 rutas nuevas de venta, las cuales requerirían de atención por parte del departamento de Créditos y Cobros.
Programa de evaluación a empleados con puestos claves para gestionar los motivos que pueden originar su renuncia.	m	Programa anual de evaluaciones del departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Durante los dos últimos meses de cada año, el departamento de Recursos Humanos debe evaluar la estabilidad laboral de Supervisores, Jefes y Gerentes. - Los resultados de las evaluaciones deben presentarse a las Gerencias Operativas y Gerencia General en enero del año siguiente. 	<p>En diciembre de 2010 fue evaluado el Jefe Administrativo. Los resultados de la evaluación reflejan que este colaborador se encuentra conforme con sus condiciones actuales de trabajo.</p> <p>El resumen de todos los resultados se presentó a las Gerencias el 25/01/2011.</p>
Política de promoción al personal de la empresa y mantener una base de datos de candidatos externos.	m	Política de selección y contratación del departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa debe buscar la promoción de colaboradores dentro de la organización; sin embargo, también debe contar con una base de candidatos externos en caso que los colaboradores no llenen los requisitos solicitados. - El Gerente de Recursos Humanos debe velar por el cumplimiento de esta norma. 	<p>La política se encuentra vigente y se ha aplicado en varios departamentos de la empresa.</p> <p>En el caso del departamento de Créditos y Cobros, para el 2010 se presupuestó una plaza adicional de Encargado de Cartera, para la cual se promovió a un auxiliar de contabilidad con experiencia y habilidades para el puesto.</p>
Política de contratación de personal altamente calificado para cada puesto de trabajo.	m	Política de selección y contratación del departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa debe contar con una plantilla de colaboradores calificada que minimice los riesgos de ineficacia operativa. - El Gerente de Recursos Humanos debe velar por el cumplimiento de esta norma. 	Los colaboradores del departamento de Créditos y Cobros cuentan con el grado académico, experiencia laboral y habilidades requeridos por la empresa.

Distribuidora Aquiles, S.A.

Departamento de Créditos y Cobros

Evaluación de las Actividades de Control

Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T. F - 1 8/10

Hecho: OMS **Fecha:** 14/01/11

Revisado: JSSA **Fecha:** 19/01/11

Respuesta al Riesgo	Riesgo que Gestiona	Actividades de Control		Verificación de Auditoría
		Escritas o Verbales	Norma Específica	
Manuales de procedimientos para todos los procesos del departamento de Créditos y Cobros.	m	Instrucción verbal de aseguramiento de la Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> - Los procesos vitales de la organización deben estar normados en manuales de procedimientos. - Las Gerencias Operativas son las responsables de que los procesos de sus unidades se encuentren normados. 	<p>Las operaciones importantes del departamento de Créditos y Cobros se encuentran documentadas en los siguientes manuales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Manual de concesión y recuperación de créditos. 2) Manual de aceptación de cheques a clientes. 3) Manual de recuperación de cheques rechazados. 4) Manual de emisión de notas de débito y de crédito. 5) Manual del usuario SAK500, módulo de Créditos y Cobros.
Extintores de fuego en el departamento de Créditos y Cobros.	n	Programa de seguridad del depto. de Seguridad Industrial	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa debe contar con un número de extintores de fuego acorde a las dimensiones de cada sector o departamento. - El Jefe de Seguridad Industrial debe velar por el cumplimiento de esta norma. 	El departamento de Créditos y Cobros cuenta con 2 extintores de fuego, con carga vigente hasta el 30/09/2011.
Cajas de seguridad para resguardar la documentación importante.	n	Instrucción verbal de aseguramiento de la Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> - Los documentos vitales de cada departamento deben estar resguardados en cajas de seguridad. - Los Jefes de departamento deben velar por el cumplimiento de esta norma. 	Cada Encargado de Cartera cuenta con una caja de seguridad donde se custodian las facturas, notas de débito y de crédito, cheques rechazados y expedientes de clientes sujetos de crédito.
Programa de seguridad industrial.	n	Programa de seguridad del depto. de Seguridad Industrial	<ul style="list-style-type: none"> - El depto. de Seguridad Industrial debe ofrecer aseguramiento operativo con la implementación de controles que minimicen accidentes laborales, y con ello resguardar la integridad física de los colaboradores y de la propiedad física de la empresa. - El Jefe de Seguridad Industrial debe presentar un informe mensual a la Gerencia General sobre el estado del programa de seguridad industrial. 	<p>El departamento de Seguridad Industrial mantiene supervisión constante de los controles diseñados para minimizar los accidentes laborales.</p> <p>La supervisión incluye revisiones diarias, semanales, quincenales, mensuales, semestrales y anuales, bajo la inspección del Jefe de departamento. Estas actividades han sido reportadas a la Gerencia General en forma mensual.</p>

Distribuidora Aquiles, S.A.

Departamento de Créditos y Cobros

Evaluación de las Actividades de Control

Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T. F - 1 9/10

Hecho: OMS Fecha: 14/01/11

Revisado: JSSA Fecha: 19/01/11

Respuesta al Riesgo	Riesgo que Gestiona	Actividades de Control		Verificación de Auditoría
		Escritas o Verbales	Norma Específica	
Imprimir los reportes más importantes.	o	Instrucción verbal del Gerente Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Deben imprimirse y guardarse los reportes más importantes que se generan en el Sistema SAK500. - Los reportes a imprimir deben ser definidos por el Jefe Administrativo y el departamento de Contabilidad. 	<p>Se imprimen los reportes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Cartera resumida de créditos (diario) y cartera detallada de créditos (mensual). 2) Cartera detallada de cheques rechazados (diario). 3) Reporte de movimientos de créditos y cheques (diario).
Acceso a los equipos de cómputo y sistemas de información sólo a usuarios autorizados.	o	Manual de acceso a equipos y sistemas	<ul style="list-style-type: none"> - El personal autorizado para utilizar equipos de cómputo y diseñar, programar o utilizar sistemas de información debe contar con usuarios personales de acceso y con los permisos acordados a su puesto de trabajo. - Los equipos de cómputo y sistemas de información deben requerir una clave de acceso a cada usuario. - El Gerente de Informática es el responsable de velar por el cumplimiento de esta norma. 	<p>Se confirmó que el Jefe Administrativo y los Encargados de Cartera utilizan equipos de cómputo y que además emplean el módulo de Créditos y Cobros del Sistema SAK500, para lo cual cuentan con sus propios usuarios de acceso.</p> <p>Además, se verificó que los equipos de cómputo y el Sistema SAK500 requieren de claves de acceso para cada usuario, las cuales deben ser cambiadas por éste en forma mensual.</p>
Asistencia a los usuarios ante cualquier problema con los equipos de cómputo o aplicaciones de información.	o	Manual de soporte técnico	<ul style="list-style-type: none"> - Debe asistirse a los usuarios ante problemas con los equipos de cómputo o las aplicaciones de información. - El Gerente de Informática es el responsable de velar por el cumplimiento de esta norma. 	<p>Todos los computadores tienen instalado el programa "Asistencia al Usuario", a través del cual los usuarios reportan los problemas en sus equipos o aplicaciones. Este programa permite además monitorear y calificar el servicio recibido.</p>
Copia diaria de seguridad (backup) de la información guardada en los equipos de cómputo.	o	Política de aseguramiento del departamento de Informática	<ul style="list-style-type: none"> - Debe realizarse backup diario de la información guardada en los equipos de cómputo. - Debe efectuarse mantenimiento periódico a los servidores y sistemas de información para asegurar su disponibilidad de acuerdo a las necesidades. - El Gerente de Informática es el responsable de velar por el cumplimiento de esta norma. 	<p>El Gerente de Informática confirmó que la copia de seguridad se realiza a las 12:00pm de cada día y que la misma se guarda en un servidor destinado sólo para este efecto; agregando que se efectúan mantenimientos mensuales a los servidores y sistemas de información.</p>

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación de las Actividades de Control
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	F – 1	10/10
Hecho:	OMS	Fecha: 14/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 19/01/11

Las literales utilizadas en la columna “**Riesgo que Gestiona**” se refieren a los siguientes riesgos:

- a. Robo a vendedores en zonas de violencia extrema.
- b. Robo a vendedores en el resto del departamento.
- c. Desastres naturales que causan pérdidas materiales en los negocios de los clientes.
- d. Clientes sin capacidades de pago.
- e. Clientes que fallecen o que tienen pérdidas materiales derivadas de incendios.
- f. Incrementos en los precios de los insumos utilizados en el departamento.
- g. Hurto o jineteeo de fondos por parte de vendedores y personal de reparto.
- h. Supervisión deficiente por parte del Jefe Administrativo.
- i. No contar con el recurso humano suficiente para operar adecuadamente.
- j. Negligencia de cobro por parte de vendedores.
- k. Negligencia del personal de Créditos y Cobros en atender sus responsabilidades correctamente.
- l. Errores en el Sistema de Información SAK500.
- m. Renuncia o fallecimiento de empleados con puestos claves.
- n. Incendios o inundaciones en el departamento de Créditos y Cobros.
- o. Pérdida de información por fallos graves en los equipos de cómputo.

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación de las Actividades de Control
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	F - 2	1/5
Hecho:	OMS	Fecha: 19/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 25/01/11

VERIFICACIONES DE AUDITORÍA INTERNA DERIVADAS DEL MANEJO DE VALORES POR PARTE DE LOS ENCARGADOS DE CARTERA

La empresa tiene un riesgo de alto impacto en el manejo de valores por parte de los Encargados de Cartera. Este riesgo no ha sido considerado en la gestión de riesgos corporativos que mantiene la empresa desde el 2009 y existe debido a un procedimiento que se ha mantenido por costumbre.

Actualmente, los cobros de créditos y cheques rechazados efectuados por vendedores, personal de reparto y cobradores, son entregados a los Encargados de Cartera para su revisión contra los recibos de caja emitidos y contra los saldos por cobrar registrados en el Sistema SAK500. El día hábil siguiente de la recepción de los cobros, los Encargados de Cartera entregan los valores y recibos al área de Caja.

Debido a la importancia de este riesgo, se revisaron los valores cobrados en el segundo semestre de 2010 a fin de determinar si fueron reportados íntegramente a Caja, para lo cual se realizaron las siguientes pruebas:

Comparación de recibos de caja: se cotejó el valor de los recibos de caja emitidos por vendedores, personal de reparto, cobradores y encargados de cartera, con los valores recibidos en Caja. Para esta revisión, se solicitaron los talonarios de recibos utilizados y un reporte de recibos registrados en el Sistema SAK500. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación de las Actividades de Control
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	F - 2	2/5
Hecho:	OMS	Fecha: 19/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 25/01/11

Emisor del recibo de caja	Recibos de Caja				Diferencia en Recibos [sobranste / (faltante)]	
	Emitidos		Registrados en SAK500		Cantidad	Valor
	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor		
Cientes Mayoristas						
Vendedores	2,153	Q.10,647,200	2,153	Q.10,647,200	0	Q. 0
Repartidores	62	928,800	62	928,800	0	0
Cientes de Mercados Especiales						
Vendedores	1,495	7,430,400	1,377	5,444,623	(118)	(1,985,777)
Cobradores	1,611	13,384,000	1,611	13,384,000	0	0
Encargado de Cartera	237	35,953,600	237	35,953,600	0	0
Cientes Detallistas						
Vendedores	5,876	15,012,800	5,876	15,012,800	0	0

Se estableció que 118 recibos de caja con valor de Q.1,985,775 no fueron liquidados a Caja. Tales recibos fueron emitidos por vendedores de mercados especiales en los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre de 2010 y corresponden a recuperaciones de créditos en efectivo, cuyos créditos se otorgaron a los siguientes clientes:

Cliente	Pagos en efectivo por mes				Totales
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Supermercado La Terminal No.1	Q. 36,159	Q. 74,289	Q. 84,147	Q. 127,561	Q. 322,156
Supermercado La Terminal No.2	31,427	64,431	72,317	114,549	282,724
Despensa La Central No.2	30,244	61,967	69,360	111,296	272,867
Despensa La Central No.1	26,695	54,573	60,488	101,537	243,293
Mini Mercado Samsun	25,512	52,109	57,531	98,284	233,436
Despensa La Central No.3	24,329	49,644	54,573	95,031	223,577
Tienda de Conveniencia Rosario	23,146	47,180	51,616	91,778	213,720
Tienda de Conveniencia Samara	20,781	42,251	45,701	85,271	194,004
Total por mes	Q. 218,293	Q. 446,444	Q. 495,733	Q. 825,307	Q. 1,985,777

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación de las Actividades de Control
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	F - 2	3/5
Hecho:	OMS	Fecha: 19/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 25/01/11

De acuerdo a los controles que se tienen, se confirmó que el efectivo pagado por los clientes fue entregado al Encargado de Cartera de Mercados Especiales pero éste no lo liquidó al área de Caja. Es de mencionar que dicho Encargado abandonó labores a partir del 17 de enero de 2011.

Revisión de los pagos aplicados en el Sistema SAK500: los 8 clientes referidos en el cuadro anterior se encuentran activos, están clasificados como clientes tipo "A", sus créditos al 31/12/2010 no presentan morosidad, y la política de la empresa es otorgar nuevos créditos hasta que los créditos vencidos son recuperados. Considerando las condiciones anteriores, se revisó el estado de cuenta de estos clientes, por el período de julio a diciembre de 2010, para determinar la forma en que sus créditos fueron rebajados del Sistema SAK500.

Como resultado de la revisión, se comprobó que los créditos pagados en efectivo por los clientes fueron rebajados del Sistema SAK500 el mismo día de su pago; sin embargo, el valor de estos créditos se descontó de los pagos realizados con transferencia bancaria por parte del cliente Corporación Internacional de Supermercados, S.A., aprovechando la circunstancia de que este cliente, por ser el más importante y prestigioso de la empresa, tiene en el Sistema un límite de crédito abierto, puesto que el mismo es de Q.50,000,000.00 a 120 días plazo aún cuando el límite autorizado es de Q.4,000,000 a 60 días plazo; por lo tanto, aunque sus pagos no se apliquen por completo en el Sistema su cuenta no cae en morosidad. **(Punto de Informe No.1).**

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación de las Actividades de Control
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	F - 2	4/5
Hecho:	OMS	Fecha: 19/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 25/01/11

Confirmación de créditos: el 20 y 21/01/2011 se efectuó una confirmación de créditos para verificar la situación de las cuentas por cobrar a los 9 clientes involucrados en el problema detectado. La confirmación se efectuó con saldos al 19/01/2011, obteniendo los resultados que se presentan a continuación, los cuales corroboran el faltante de efectivo:

Cliente	Saldos al 19/01/2011		Diferencias
	Por Cobrar Según Empresa	Por Pagar Según Cliente	
Supermercado La Terminal No.1	Q. 191,342	Q. 191,342	Q. 0
Supermercado La Terminal No.2	171,824	171,824	0
Despensa La Central No.2	166,944	166,944	0
Despensa La Central No.1	152,306	152,306	0
Mini Mercado Samsun	147,426	147,426	0
Despensa La Central No.3	142,547	142,547	0
Tienda de Conveniencia Rosario	137,667	137,667	0
Tienda de Conveniencia Samara	127,907	127,907	0
Corporación Internacional de Supermercados	5,563,957	3,578,180	1,985,777

Considerando la materialidad de la situación, se revisaron los valores cobrados en el primer semestre del año 2010, no identificando anomalías en este período.

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación de las Actividades de Control
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	F - 2	5/5
Hecho:	OMS	Fecha: 19/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 25/01/11

Revisión de los ingresos del personal de Créditos y Cobros: para el período de julio a diciembre de 2010, se revisó el sueldo líquido de los colaboradores del departamento de Créditos y Cobros, con los siguientes resultados:

Puesto	Porcentaje Sueldo Líquido [Sueldo Ordinario (-) Deducciones]					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Jefe Administrativo	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Cobrador 1	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Cobrador 2	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Encargado de Detalle	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Encargado de Mayoristas	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Encargado de Mercados Especiales	25%	25%	25%	25%	25%	25%

En la revisión efectuada, se confirmó que el Encargado de Cartera de Mercados Especiales mantuvo desde mayo de 2010 un embargo sobre su sueldo debido a una deuda bancaria por el uso de tarjetas de crédito, lo cual no era del conocimiento del Jefe Administrativo (**Punto de Informe No.1**).

5.3.7 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación de Información y Comunicación
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	G - 1	1/5
Hecho:	OMS	Fecha: 25/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 28/01/11

NECESIDAD DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos, así como para dirigir la empresa y conseguir sus objetivos. La comunicación es necesaria para proporcionar información a los colaboradores de la empresa y terceros, y para recibir retroalimentación de éstos.

Los medios utilizados por Distribuidora Aquiles, S.A. para obtener, comunicar y recibir información son los siguientes:

INFORMACIÓN

La información importante para la gestión de riesgos corporativos y para dirigir la empresa es obtenida a través de las comunicaciones que se mantienen con los colaboradores, clientes, proveedores, reguladores, fiscalizadores y otros grupos donde la empresa tiene participación como la Asociación de Gerentes de Guatemala y la Cámara de Comercio; así mismo, se obtiene información importante en las capacitaciones donde participan los colaboradores de la empresa. Entre la información que se obtiene de las fuentes internas y externas se pueden mencionar: problemas operativos en los departamentos, actividades de la competencia, tipos de cambio de las principales monedas, fecha de pago de impuestos, condiciones del mercado, decisiones políticas, etc.

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación de Información y Comunicación
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	G - 1	2/5
Hecho:	OMS	Fecha: 25/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 28/01/11

La información obtenida de las fuentes y la que es generada en la operación normal de la empresa es registrada y procesada en sistemas de información, como el Sistema SAK500 e Intranet, los cuales la facilitan a los usuarios adecuados para que puedan atender sus responsabilidades de gestión de riesgos y de toma de decisiones. Dada la importancia de la información, la Gerencia General establece responsabilidades a las Gerencias Operativas para que la información registrada en los sistemas sea adecuada, oportuna, actualizada, exacta y accesible a todos los niveles de la empresa, verificando periódicamente su calidad.

En el caso del departamento de Créditos y Cobros, el Sistema SAK500 proporciona información histórica y actual de los clientes, créditos y cheques rechazados, ofreciendo una variedad de opciones de reportería que permiten a los usuarios de cualquier nivel obtener la información justa para desarrollar sus responsabilidades.

COMUNICACIÓN

Comunicación interna: se lleva a cabo en todos los niveles de la empresa. La Gerencia General expresa a todos los colaboradores la importancia y relevancia de una gestión eficaz de riesgos corporativos, los objetivos de la entidad, el riesgo aceptado, las tolerancias al riesgo, un lenguaje común de riesgos, y los papeles y responsabilidades de cada colaborador en la gestión de riesgos corporativos. Además, comparte a las empresas relacionadas el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de Distribuidora Aquiles, S.A.

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación de Información y Comunicación
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	G - 1	3/5
Hecho:	OMS	Fecha: 25/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 28/01/11

En las reuniones periódicas, la Gerencia General exige a los mandos altos y medios de la empresa que se mantenga una clara disposición de escucha a los problemas reportados por cualquier colaborador y que éstos se gestionen eficazmente.

En el departamento de Créditos y Cobros, los colaboradores mantienen una comunicación entre sí y con las áreas de ventas, bodega, reparto, caja y contabilidad, por medio de conversaciones verbales y correo electrónico.

Comunicación externa: se lleva a cabo entre la empresa y terceros. La Gerencia General reitera constantemente a los colaboradores el compromiso de mantener comunicación frente a terceros con respeto e integridad. El departamento de Créditos y Cobros mantiene comunicación principalmente con los clientes.

Canales de comunicación internos: la información se comunica a todos los niveles de la empresa, principalmente a través de correos electrónicos, intranet, memorandos, manuales de procedimientos, carteleras de información, boletines informativos, reuniones gerenciales, grupos de trabajo, capacitaciones.

La empresa cuenta con varios comités, entre los cuales se encuentran el Comité de Créditos, Servicio al Cliente, Seguridad Industrial, Manuales de Procedimientos, Técnico Contable, etc., los cuales tienen asignada una cuenta de correo electrónico a través de la cual se invita a los colaboradores a proporcionar sus sugerencias y comentarios.

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación de Información y Comunicación
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	G – 1	4/5
Hecho:	OMS	Fecha: 25/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 28/01/11

Además, se tienen “buzón de sugerencias” en varios puntos de la empresa para que los colaboradores puedan dejar sus observaciones en papel. La información reportada por este medio es entregada a la Gerencia General y luego al personal correspondiente.

Canales de comunicación externos: se tiene un departamento de Servicio al Cliente que permite la comunicación con los clientes externos para atender sus solicitudes, quejas y comentarios. Este canal es adicional a la comunicación que se mantiene con ellos a través de los vendedores, supervisores y jefes de ventas, y el departamento de Créditos y Cobros.

Con los proveedores, reguladores, fiscalizadores y otros entes, se mantiene comunicación verbal y escrita a través de los colaboradores de varios departamentos. Para atender las solicitudes, quejas y comentarios de estos terceros, la empresa pone a su disposición el correo electrónico quejasycomentarios@aquiles.com.gt, al cual se tiene acceso directo o a través del sitio web www.distribuidoraaquiles.com. El correo anterior es administrado por el departamento de Servicio al Cliente, el cual presenta un reporte semanal a la Gerencia General con el resumen y detalle de los problemas reportados por clientes y otros terceros.

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación de Información y Comunicación
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	G - 1	5/5
Hecho:	OMS	Fecha: 25/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 28/01/11

VERIFICACIÓN DE AUDITORÍA

Se verificó que los medios utilizados por la empresa para obtener, comunicar y recibir información son bastante completos; sin embargo, con respecto a la comunicación interna se confirmó que no existe un canal alternativo de comunicación con acceso al Consejo de Administración, independiente de los canales normales, que sirva como mecanismo de seguridad en caso de que éstos no sean operativos, y que permita a los colaboradores reportar información sensible, tales como actos ilegales o inadecuados **(Punto de Informe No.3)**.

Además, no existe un procedimiento de respuesta a los colaboradores y terceros que presentan solicitudes, quejas y comentarios, lo cual envía un mensaje de que no existe disposición de escucha, aún cuando sí se tenga, y puede conllevar a que en el futuro, tanto colaboradores como terceros no reporten información que sea importante para la empresa **(Punto de Informe No.4)**.

5.3.8 EVALUACIÓN DE LA SUPERVISIÓN

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación de la Supervisión
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	H - 1	1/4
Hecho:	OMS	Fecha: 27/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 31/01/11

SUPERVISIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

La gestión de riesgos corporativos de Distribuidora Aquiles, S.A. es supervisada para revisar la presencia y funcionamiento eficaz de todos sus componentes, cuya labor es efectuada principalmente por la Gerencia General, Gerencias Operativas y Jefes de departamento.

Supervisión permanente: normalmente, el Gerente General centra sus revisiones en las actividades relacionadas con la estrategia del negocio, el cumplimiento de los objetivos de alto nivel, y el ámbito interno de la empresa; el Gerente Financiero revisa el cumplimiento de los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, de los departamentos a su cargo; y el Jefe Administrativo evalúa la eficacia de los componentes de la gestión de riesgos en el departamento de Créditos y Cobros.

Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos que son detectadas por el Jefe Administrativo y el Gerente Financiero son reportadas por este último a los niveles adecuados y con los detalles precisos para que se tomen decisiones eficaces. Dependiendo su naturaleza y umbral de importancia, las deficiencias son reportadas a la Gerencia General o al Consejo de Administración.

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación de la Supervisión
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	H - 1	2/4
Hecho:	OMS	Fecha: 27/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 31/01/11

La supervisión permanente del departamento de Créditos y Cobros se lleva a cabo mediante las siguientes revisiones:

Gerente General: revisiones a nivel de la empresa:

- a. Resultados de operación reales en contraste con presupuestos y estimaciones.
- b. Deficiencias operativas en las diferentes áreas.
- c. Problemas relacionados con la integridad, conducta ética y competencia del personal.
- d. Resumen de quejas y comentarios presentados por colaboradores y terceros.
- e. Informes de Auditoría Interna y Auditoría Externa.
- f. Informes de entidades reguladoras y fiscalizadoras.
- g. Porcentajes de morosidad de la cartera de créditos.

Gerente Financiero: revisiones a nivel del departamento de Créditos y Cobros:

- a. Grado de eficacia de la gestión de riesgos corporativos, establecido a través de la retroalimentación que recibe del Jefe Administrativo en las reuniones semanales.
- b. Situación de los saldos morosos a más de 30 días.
- c. Acciones legales para la recuperación de saldos morosos a más de 60 días.

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación de la Supervisión
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	H - 1	3/4
Hecho:	OMS	Fecha: 27/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 31/01/11

- d. Resultado de arqueo mensual de carteras de créditos y de cheques rechazados.
- e. Variaciones presupuestarias de gastos.
- f. Quejas y comentarios de clientes internos y externos hacia el departamento.
- g. Comparaciones contables de clientes y de cheques rechazados a cada cierre mensual.
- h. Cumplimiento legal de las cuentas incobrables.
- i. Aplicación de las recomendaciones de Auditoría Interna y Auditoría Externa.

Jefe Administrativo: revisiones a nivel del departamento de Créditos y Cobros:

- a. Evalúa la competencia, comportamiento, atribuciones y responsabilidades de sus colaboradores: para asegurar un ámbito interno adecuado.
- b. Vela por el cumplimiento de los objetivos del departamento: para así contribuir al logro de los objetivos de la empresa.
- c. Analiza constantemente los eventos que afectan la operación del departamento: para identificar nuevos riesgos u oportunidades.
- d. Evalúa los riesgos identificados y no identificados: para asegurar que sus probabilidades e impactos han sido adecuadamente estimados.
- e. Revisa las respuestas a los riesgos: para mantener los riesgos dentro de las tolerancias establecidas.

Distribuidora Aquiles, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
Evaluación de la Supervisión
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010

P. T.	H - 1	4/4
Hecho:	OMS	Fecha: 27/01/11
Revisado:	JSSA	Fecha: 31/01/11

- f. Supervisa las actividades de control: para asegurar que las respuestas a los riesgos se cumplen.
- g. Revisa la información y comunicación: para garantizar que son fiables y fluidas.
- h. Identifica deficiencias: para mejorar la gestión de riesgos corporativos.

Evaluaciones independientes: la Gerencia General efectúa evaluaciones periódicas a las operaciones de los departamentos, incluyendo Créditos y Cobros; sin embargo, estas evaluaciones son de alto nivel. Normalmente, es el departamento de Auditoría Interna el que efectúa revisiones independientes con más detalle.

5.4 INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

Guatemala, 14 de febrero de 2011

Informe Referencia AI-012/2011

Señores

Consejo de Administración

Distribuidora Aquiles, S.A.

Presente

Estimados Señores:

Con base al programa de trabajo del departamento de Auditoría Interna, del 3 al 31 de enero de 2011 se evaluó el control interno del departamento de Créditos y Cobros de Distribuidora Aquiles, S.A. por el período del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010.

La evaluación se realizó con base a la metodología de Gestión de Riesgos Corporativos y de conformidad con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, teniendo como propósito medir la eficacia del control interno y de la gestión de riesgos del departamento de Créditos y Cobros con el fin de facilitar recomendaciones para su mejora. Algunos aspectos evaluados, por no ser exclusivos del departamento de Créditos y Cobros, se consideraron a nivel de toda la empresa.

El presente informe fue discutido el 10 y 11/02/2011 con el Gerente General y las Gerencias Operativas afectadas, por lo que incluye los planes de acción que serán implementados por la Gerencia General para corregir las excepciones detectadas, las cuales se describen a continuación:

1. HURTO DE EFECTIVO POR UN ENCARGADO DE CARTERA

Los Encargados de Cartera manejan valores en efectivo y con cheque producto de los créditos y cheques rechazados que son recuperados por vendedores y personal de reparto, cuyos cobros, de acuerdo al procedimiento actual, son liquidados a los Encargados de Cartera y éstos a su vez a Caja. El manejo de valores en el departamento de Créditos y Cobros es un riesgo no contemplado en la gestión de riesgos que mantiene la empresa desde el 2009, por lo cual no existe evaluación, respuestas, ni actividades de control para el mismo.

Por la importancia del riesgo, se revisaron las liquidaciones de cobros del período 2010, estableciendo que de septiembre a diciembre el Encargado de Cartera de Mercados Especiales se apropió indebidamente de efectivo por Q.1,985,777, equivalente al 18% de los créditos en cartera al 31/12/2010. Dicho Encargado, quien abandonó labores desde el 17/01/2011, utilizó pagos con transferencia bancaria de un cliente para liquidar créditos pagados en efectivo por 8 clientes, sustrayendo así el efectivo de estos últimos cobros (ver Anexos No.1 y 2).

Al analizar los ingresos mensuales del personal de Créditos y Cobros, se comprobó que de mayo a diciembre de 2010 el Encargado de Cartera de Mercados Especiales percibió únicamente el 25% de sus ingresos brutos, debido al embargo de su sueldo por una deuda bancaria por el uso de tarjetas de crédito, lo cual no era del conocimiento del Jefe Administrativo (ver Anexo No.3).

Recomendaciones: **1)** Eliminar el procedimiento de liquidación de valores a los Encargados de Cartera, y establecer que las recuperaciones sean liquidadas directamente a Caja. **2)** Reportar a los Jefes y Gerentes de área los porcentajes de sueldo líquido que percibe el personal que administra valores o activos de la

empresa, cuya información es una alerta de posibles actos fraudulentos. **3)** Registrar la pérdida de Q.1,985,777 a los resultados de operación del período 2010.

Planes de Acción: **1)** A partir del 14/02/2011, los Encargados de Cartera no manejarán valores, y las recuperaciones serán liquidadas directamente a Caja. **2)** A partir de marzo de 2011, el departamento de Recursos Humanos entregará a los Jefes y Gerentes de área un reporte mensual con el listado de colaboradores con sueldos líquidos menores al 60% de sus ingresos brutos. **3)** El 31/01/2011 se inició un proceso legal en contra del Encargado de Cartera de Mercados Especiales por el delito de apropiación indebida de fondos. **4)** El 14/02/2011 se registrará la pérdida de Q.1,985,777 a los resultados de operación del período 2010, el cual está siendo auditado por la firma de auditores externos S&R Asociados.

2. DEFICIENCIAS EN EL CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA

El Código de Ética y Conducta no estipula sanciones para los colaboradores que lo violen, acciones disciplinarias contra aquellos que conscientemente no denuncien las infracciones, ni los medios para presentar denuncias.

Recomendaciones: **1)** Establecer sanciones y acciones disciplinarias que contribuyan al cumplimiento del Código de Ética y Conducta. **2)** Crear los medios de comunicación adecuados para que los colaboradores puedan denunciar infracciones al Código. **3)** Comunicar los cambios realizados a toda la empresa.

Planes de Acción: **1)** Con la coordinación del departamento de Recursos Humanos se agregarán sanciones y acciones disciplinarias al Código de Ética y Conducta. **2)** Se creará una Comisión de Honor integrada por colaboradores de alta solvencia moral, la cual atenderá y resolverá las denuncias reportadas a través de los siguientes medios: línea telefónica gratuita 01-801-2784537; correo electrónico denuncias@aquiles.com.gt; buzón “Comisión de Honor” ubicado al ingreso de la empresa. **3)** En marzo de 2011, se informará a todo el personal sobre las reformas al Código de Ética y Conducta, la creación de la Comisión de Honor, y los medios para denunciar infracciones y su correcta utilización.

3. FALTA DE CANAL ALTERNATIVO DE COMUNICACIÓN INTERNA

La empresa tiene medios de comunicación bastante completos; sin embargo, dentro de la comunicación interna se carece de un canal alternativo de comunicación con acceso al Consejo de Administración, independiente de los canales normales, que sirva como mecanismo de seguridad en caso de que éstos no sean operativos, y que permita a los colaboradores reportar información sensible, tales como actos ilegales o inadecuados.

Recomendaciones: **1)** Crear un canal alternativo de comunicación interna que tenga acceso al Consejo de Administración y que permita a los colaboradores denunciar actos ilegales o inadecuados con total confidencialidad. **2)** Comunicar la creación de este canal alternativo a toda la empresa.

Planes de Acción: **1)** Se creará la cuenta de correo electrónico comitedeauditoria@aquiles.com.gt para que las denuncias se transmitan directamente al Gerente de Auditoría Interna y a los miembros del Consejo que integran el Comité de Auditoría. Adicionalmente, se pondrá a disposición la línea telefónica gratuita 01-801-2667356, la cual será atendida por la Secretaría del

Consejo de Administración. **2)** En marzo de 2011, se comunicará al personal sobre estos canales alternativos de información, así como su correcta utilización.

4. FALTA DE RESPUESTA A LAS COMUNICACIONES DE COLABORADORES Y TERCEROS

No existe un procedimiento de respuesta a los colaboradores y terceros que presentan solicitudes, quejas y comentarios, por medio de los canales de comunicación como el correo electrónico y el departamento de Servicio al Cliente, lo cual envía un mensaje de que no existe disposición de escucha, aún cuando sí se tenga, y puede conllevar a que en el futuro, tanto colaboradores como terceros no reporten información que sea importante para la empresa.

Recomendación: 1) Establecer un procedimiento de respuesta a los colaboradores y terceros que presentan solicitudes, quejas y comentarios, a fin de que esta práctica promueva una comunicación fluida entre la empresa y los colaboradores, clientes, proveedores, acreedores y otros terceros.

Plan de Acción: 1) Se establecerá el procedimiento de respuesta a partir de marzo de 2011, el cual será controlado por el departamento de Servicio al Cliente bajo la supervisión de la Gerencia General.

5. EXCEPCIONES EN EL CUMPLIMIENTO DE RESPUESTAS A RIESGOS

Se identificaron excepciones en el cumplimiento de dos respuestas a riesgos:

- 10 vehículos asignados a vendedores no poseen cajilla de seguridad, la cual es una medida para reducir pérdidas monetarias en caso de robos, mismos que derivan en cuentas incobrables para la empresa.

- 12 clientes están registrados en el Sistema SAK500 con un límite de crédito mayor al autorizado por el Comité de Créditos, lo cual permite otorgarles crédito por encima de sus capacidades de venta y pago, cuya situación puede derivar en saldos morosos e incluso saldos incobrables para la empresa (ver Anexo 4).

Recomendaciones: **1)** Colocar cajilla de seguridad a los 10 vehículos con código de flota del AQ-171 al AQ-180. **2)** Corregir en el Sistema SAK500 los límites de crédito de los 12 clientes referidos en el Anexo No.4.

Planes de acción: **1)** Las cajillas de seguridad serán instaladas en marzo de 2011. **2)** Los límites de crédito serán corregidos el 14/02/2011.

6. DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO

Se identificaron dos deficiencias de control interno en el manejo y registro de recibos de caja, las cuales permiten el uso inadecuado de estos documentos:

- No se tiene control de los talonarios de recibos de caja que se tienen en uso por parte de los Encargados de Cartera.
- El Sistema SAK500 permite el registro de los recibos de caja sin importar su correlativo.

Recomendaciones: **1)** Implementar control sobre los recibos de caja que se tienen en uso por parte de los Encargados de Cartera. **2)** Efectuar las modificaciones en el Sistema SAK500 para que no se permita el uso desordenado de los recibos de caja.

Planes de acción: **1)** El control de los recibos de caja se implementará a partir del 14/02/2011. **2)** Las modificaciones en el Sistema SAK500 estarán listas en marzo de 2011.

Esperando que la información sea de su utilidad, se suscribe.



Lic. Nicolás Samuel Sum Velásquez
Gerente de Auditoría Interna

c.c. Gerencia General

5.5 ANÁLISIS FINANCIERO

Considerando la pérdida de Q.1,985,777 que fue registrada a los resultados de operación del período 2010, a continuación se presentan los estados financieros al 31 de diciembre de 2010, mostrando una comparación de los resultados antes del ajuste y después del ajuste.

DISTRIBUIDORA AQUILES, S.A.
ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010
(Expresados en Quetzales)

	(Sin Ajuste)	(Con Ajuste)
INGRESOS DE OPERACIÓN		
Ventas netas	214,993,317	214,993,317
Costo de ventas	-106,146,138	-106,146,138
Utilidad bruta	108,847,180	108,847,180
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de venta	-86,893,596	-86,893,596
Gastos de administración	-10,080,842	-10,080,842
Utilidad en operación	11,872,741	11,872,741
OTROS INGRESOS Y GASTOS		
Otros ingresos	2,431,800	2,431,800
Otros gastos	-2,766,728	-4,752,505
Utilidad antes del ISR	11,537,813	9,552,036
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		
Corriente	-3,136,395	-2,596,589
Diferido	255,155	255,155
Utilidad del Período	8,656,573	7,210,602

La utilidad del período disminuyó 16.70% como consecuencia de la pérdida de Q.1,985,777 que se originó por la apropiación indebida de fondos por parte del ex Encargado de Cartera de Créditos Mercados Especiales.

DISTRIBUIDORA AQUILES, S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010
(Expresados en Quetzales)

ACTIVO	(Sin Ajuste)	(Con Ajuste)
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo	25,189,252	25,189,252
Cuentas por cobrar comerciales – Neto	10,923,933	8,938,156
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	1,069,071	1,069,071
Otras cuentas por cobrar	3,682,891	3,682,891
Inventarios	6,756,149	6,756,149
Total activo corriente	47,621,296	45,635,519
ACTIVO NO CORRIENTE		
Inversiones en Pagarés Financieros	42,703,373	42,703,373
Propiedad, planta y equipo – Neto	3,412,775	3,412,775
Impuesto sobre la renta diferido	1,231,636	1,231,636
Total activo no corriente	47,347,784	47,347,784
TOTAL ACTIVO	94,969,080	92,983,303
PASIVO Y PATRIMONIO NETO		
PASIVO CORRIENTE		
Impuesto sobre la renta por pagar	1,278,055	738,249
Cuentas por pagar proveedores	2,546,215	2,546,215
Cuentas por pagar a partes relacionadas	25,823,137	25,823,137
Gastos acumulados y otras cuentas por pagar	10,779	10,779
Total pasivo corriente	29,658,187	29,118,381
PASIVO NO CORRIENTE		
Préstamos bancarios	5,600,000	5,600,000
Provisión para indemnizaciones	4,193,611	4,193,611
Impuesto sobre la renta diferido	1,064,172	1,064,172
Total pasivo no corriente	10,857,783	10,857,783
PATRIMONIO NETO		
Capital pagado	23,012,640	23,012,640
Reservas de capital	5,545,756	5,545,756
Utilidades acumuladas	25,894,715	24,448,744
Total patrimonio neto	54,453,110	53,007,139
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	94,969,080	92,983,303

5.5.1 RAZONES FINANCIERAS

➤ RAZONES DE LIQUIDEZ

- **CAPITAL NETO DE TRABAJO (CNT):**

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

$$\text{CNT (sin ajuste)} = \text{Q.47,621,296} (-) \text{Q.29,658,187} = \text{Q.17,963,109}$$

$$\text{CNT (con ajuste)} = \text{Q.45,635,519} (-) \text{Q.29,118,381} = \text{Q.16,517,138}$$

Explicación: el activo corriente se considera el capital bruto de trabajo y el excedente del activo corriente sobre el pasivo corriente es el capital neto de trabajo. Este último representa el importe del activo corriente que quedaría si todo el pasivo circulante fuese pagado.

- **ÍNDICE DE SOLVENCIA (IS):**

$$\text{IS} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{IS (sin ajuste)} = \text{Q.47,621,296} / \text{Q.29,658,187} = \text{Q.1.61}$$

$$\text{IS (con ajuste)} = \text{Q.45,635,519} / \text{Q.29,118,381} = \text{Q. 1.57}$$

Explicación: el valor mayor que 1 significa que la empresa posee suficientes garantías ante terceros ya que después de cumplir con todas sus obligaciones aún se queda con parte de sus activos. El valor menor que 1 significa que la empresa no posee suficientes recursos para cubrir sus obligaciones.

- **PRUEBA DEL ÁCIDO (ÁCIDO):**

ÁCIDO= Activo Corriente (-) Inventarios / Pasivo Corriente

$$\text{ÁCIDO (sin ajuste)} = \frac{. Q.47,621,296 (-) Q.6,756,149 .}{Q.29,658,187} = Q.1.38$$

$$\text{ÁCIDO (con ajuste)} = \frac{. Q.45,635,519 (-) Q.6,756,149 .}{Q.29,118,381} = Q.1.34$$

Explicación: esta prueba mide la capacidad más inmediata que posee la empresa para enfrentar sus compromisos a corto plazo. El resultado mayor que 1 indica que la empresa posee liquidez para hacer frente a sus compromisos. El resultado menor que 1 indica que la empresa podría suspender sus pagos u obligaciones con terceros por tener activos líquidos insuficientes.

- **ROTACIÓN DE INVENTARIOS (RI):**

RI= Costo de lo Vendido / Inventario Promedio

$$\text{RI (sin ajuste)} = Q.106,146,138 / Q.6,756,149 = 15.71$$

$$\text{RI (con ajuste)} = Q.106,146,138 / Q.6,756,149 = 15.71$$

Explicación: el resultado indica que la rotación del inventario durante el período 2010 fue de 15.71 veces. La rotación determina el tiempo que tarda el inventario en venderse. Este índice refleja que el ajuste registrado no afectó la rotación de los inventarios de la empresa.

- **PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS (PPI):**

PPI= 360 días / Rotación del Inventario

PPI (sin ajuste)= 360 días / 15.71 = 22.92

PPI (con ajuste)= 360 días / 15.71 = 22.92

Explicación: el resultado indica que el promedio de inventarios durante el período 2010 fue de 22.92 días. Este índice refleja el tiempo que transcurre entre la compra de los productos y su venta, siendo importante señalar que el ajuste registrado tampoco tuvo incidencia en este promedio.

- **ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (RCC):**

RCC= Ventas Anuales al Crédito / Promedio de Cuentas por Cobrar

RCC (sin ajuste)= Q.161,244,988 / Q.10,923,933 = 14.76

RCC (con ajuste)= Q.161,244,988 / Q.8,938,156 = 18.04

Explicación: el resultado indica que la rotación de las cuentas por cobrar durante el período 2010 fue de 14.76 veces antes del ajuste y 18.04 veces después del ajuste, cuyo aumento se debe a la reducción que sufrieron las cuentas por cobrar. Es importante indicar que las ventas al crédito representan el 75% del total de ventas de la empresa, y que la rotación de las cuentas por cobrar representa el número de veces que los saldos de clientes se recuperaron en el período.

- **PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR (PPCC):**

PPCC= 360 días / Rotación de Cuentas por Cobrar

PPCC (sin ajuste)= 360 días / 14.76 = 24.39

PPCC (con ajuste)= 360 días / 18.04 = 19.96

Explicación: el resultado indica que el promedio de cuentas por cobrar durante el período 2010 fue de 24.39 días antes del ajuste y 19.96 días después del ajuste, cuya disminución se debe a la reducción que sufrieron las cuentas por cobrar. Este índice refleja el tiempo que tarda la empresa en transformar en efectivo las ventas al crédito realizadas, midiendo la eficiencia en la rapidez de cobro.

5.5.2 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO (RE):

RE= Pasivo Total / Activo Total

RE (sin ajuste)= Q.40,515,970 / Q.94,969,080 = 0.43%

RE (con ajuste)= Q.39,976,164 / Q.92,983,303 = 0.43%

Explicación: esta prueba representa el porcentaje de dinero de terceros que se utiliza para generar utilidades. El resultado de la prueba muestra que el activo total de la empresa está financiado en un 43% con recursos externos, tanto previo como posterior al ajuste registrado.

5.5.3 RAZONES DE RENTABILIDAD:

- **MARGEN BRUTO DE UTILIDADES (MB):**

MB= Ventas (-) Costo de lo Vendido / Ventas

$$\text{MB (sin ajuste)} = \frac{. Q.214,993,317 (-) Q.106,146,138 .}{Q.214,993,317} = 51\%$$

$$\text{MB (con ajuste)} = \frac{. Q.214,993,317 (-) Q.106,146,138 .}{Q.214,993,317} = 51\%$$

Explicación: el resultado indica que el 51% es el porcentaje de ganancia en relación a las ventas, luego de deducir el costo de los artículos vendidos. Como se demuestra, el ajuste realizado no tuvo impacto en el margen de ganancia de la empresa.

- **ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL (RAT):**

RAT= Ventas Anuales / Activos Totales

$$\text{RAT (sin ajuste)} = Q.214,993,317 / Q.94,969,080 = 2.26\%$$

$$\text{RAT (con ajuste)} = Q.214,993,317 / Q.92,983,303 = 2.31\%$$

Explicación: el índice muestra que por cada quetzal invertido en el activo en operación, se obtuvieron 2.26% de ventas antes del ajuste y 2.31% de ventas después del ajuste. El porcentaje incrementó después del ajuste debido a la disminución que sufrió el activo en las cuentas por cobrar.

- **RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN (REI):**

REI= Utilidades Netas Después de los Impuestos / Activos Totales

REI (sin ajuste)= Q.8,656,573 / Q.94,969,080 = 0.09%

REI (con ajuste)= Q.7,210,602 / Q.92,983,303 = 0.08%

Explicación: esta razón es una medida aproximada que determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles, los cuales representan la inversión de los accionistas.

5.5.4 CONCLUSIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

Aunque la empresa sufrió el impacto de un fraude millonario, el cual afectó sus resultados globales, este impacto no fue sustancial al grado de poner en riesgo la continuidad del negocio, toda vez que la empresa mantiene una importante rentabilidad cada año. De igual forma, aunque sus cuentas por cobrar se vieron afectadas con una importante reducción, la empresa mantiene liquidez ante sus obligaciones.

La conclusión anterior está respaldada con el resultado de las razones financieras que fueron desarrolladas.

CONCLUSIONES

A continuación las conclusiones a que se llegaron en este trabajo de tesis:

1. Las empresas de distribución y venta de cerveza, como sociedades mercantiles que existen en Guatemala desde hace más de 50 años, son entidades que regularmente cuentan con adecuados sistemas de control interno y metodologías de gestión de riesgos; sin embargo, esto no sugiere que tales empresas estén totalmente aseguradas contra manejos inadecuados o fraudes en sus procesos de gestión.
2. Las cuentas por cobrar comerciales de las empresas de distribución y venta de cerveza, representan uno de los rubros más importantes en este tipo de negocios pero al mismo tiempo constituyen uno de los rubros con mayor riesgo de pérdidas debido a manejos inapropiados o fraudes. Esta situación demanda la implantación de controles internos y de metodologías de gestión de riesgos que protejan este patrimonio.
3. La auditoría interna es una función de aseguramiento y consulta esencial para las empresas, su propósito es agregar valor y mejorar las operaciones de las entidades, ayudándoles a cumplir sus objetivos.
4. El Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos de América es la máxima autoridad mundial reconocida en el campo de la auditoría interna, rectora de los lineamientos internacionales en esta materia. Este Instituto es el autor del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, el cual constituye las mejores prácticas de auditoría interna a nivel mundial que enmarca todos los aspectos a considerar en el ejercicio de esta profesión.

5. La gestión de riesgos corporativos es un marco internacional que sirve para identificar, evaluar y gestionar los riesgos de una empresa de manera eficaz. Este marco fue desarrollado por The Committee of Sponsoring Organizations (COSO) con el propósito de que las organizaciones alrededor del mundo puedan utilizarlo para medir la eficacia de su control interno, así como para progresar hacia una gestión de riesgos más completa, lo cual les ayudará a crear valor y cumplir sus objetivos.
6. El Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos de América establece roles de auditoría interna con respecto a la gestión de riesgos corporativos, definiendo que la función de auditoría interna tiene roles principales dentro de esta gestión, roles legítimos que debe realizar con salvaguarda, y roles que por ningún motivo debe desempeñar.
7. La función eficaz de la auditoría interna permite, mediante la evaluación del control interno y de la gestión de riesgos, identificar riesgos importantes en la administración de las cuentas por cobrar comerciales de las empresas de distribución y venta de cerveza, y proporciona las recomendaciones adecuadas para tratarlos eficazmente.
8. Los riesgos existentes en el proceso de administración de las cuentas por cobrar comerciales que no son identificados por los ejecutivos que dirigen las empresas de distribución y venta de cerveza, son perjudiciales para los intereses de estas últimas ya que al ocurrir los eventos que constituyen tales riesgos se originan pérdidas monetarias que impactan los resultados de operación de estas entidades.

9. Las pérdidas monetarias derivadas de los riesgos a que está expuesta una empresa de distribución y venta de cerveza, y que impactan sus resultados de operación, pueden poner en riesgo la continuidad de estos negocios ya que ocasionan dificultad para la captación de recursos a través de inversionistas e instituciones financieras, problemas de liquidez para responder a las obligaciones ante terceros, escasez de recursos para operar adecuadamente y para generar ingresos.

Sin embargo, estas consecuencias dependerán de la magnitud de las pérdidas monetarias en relación con la situación financiera de la empresa ya que una entidad con excelentes índices de rendimiento y rentabilidad puede soportar el impacto de pérdidas millonarias sin que esto afecte su continuidad como negocio.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se derivan del trabajo efectuado son las siguientes:

1. Las empresas de distribución y venta de cerveza deben implementar un proceso de gestión de riesgos corporativos integrado a sus operaciones normales, y los Consejos de Administración de tales empresas deben exigir y apoyar la implementación de este proceso, el cual permite que las organizaciones mejoren sus capacidades para generar valor y para cumplir sus objetivos.
2. Las empresas de distribución y venta de cerveza deben contar con un Código de Ética y Conducta que regule el comportamiento de los colaboradores y que contribuya a que éstos hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista moral como legal. Así mismo, deben contar con un canal alternativo de comunicación, independiente de los canales normales, que tenga acceso a la Gerencia de Auditoría Interna y al Consejo de Administración, y que sirva para que los colaboradores puedan reportar información sensible, tales como actos ilegales o inadecuados, con total seguridad.
3. Las empresas de distribución y venta de cerveza deben tener procedimientos de respuesta a los colaboradores y terceros que proporcionan información importante para la gestión de riesgos de la empresa, toda vez que al no hacerlo se envía un mensaje de que no se tiene disposición de escucha, aún cuando sí se tenga. Esta falta de respuesta puede provocar que en el futuro, tanto colaboradores como terceros no deseen reportar información que sea de suma importancia para la entidad.

4. Los ejecutivos responsables de administrar las cuentas por cobrar comerciales de las empresas de distribución y venta de cerveza deben mantener una supervisión permanente de los procesos que se llevan a cabo en esta área, con el fin de detectar y gestionar los riesgos de manera oportuna.

5. Los ejecutivos responsables de administrar las cuentas por cobrar comerciales de las empresas de distribución y venta de cerveza, y en sí aquellos que dirigen áreas que administran valores o activos de la empresa, deben tener conocimiento del grado de liquidez de sus colaboradores, esto a través de conocer el porcentaje de sueldo líquido que perciben en relación a sus ingresos brutos, lo cual, aunque no sugiere por fuerza la existencia de actos anómalos, sí es un medio de control que puede representar una alerta de posibles actos fraudulentos.

6. Los profesionales de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría que se desarrollan profesionalmente como auditores internos, ya sea de forma independiente o como parte de una organización, deben mantenerse actualizados sobre las normas contenidas en el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, emitido por el Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos de América, y enfocar sus revisiones en apego a esta normativa con lo cual agregarán valor al trabajo que realizan.

7. La gestión de riesgos corporativos en una empresa de distribución y venta de cerveza debe ser un proceso continuo que fluya y aplique a todas las áreas de la empresa, debe contar con la participación del personal de todos los niveles jerárquicos, debe aplicarse al establecimiento de la estrategia del negocio, debe diseñarse para identificar eventos potenciales que afecten a la empresa y para gestionar los riesgos dentro de un nivel aceptable, debe ser capaz de proporcionar una seguridad razonable a la Gerencia General y al Consejo de Administración sobre el logro de los objetivos de la empresa.
8. Los ejecutivos responsables de dirigir los departamentos de auditoría interna de las empresas de distribución y venta de cerveza deben planificar evaluaciones periódicas al área de créditos y cobros, bajo un enfoque de gestión de riesgos corporativos, a fin de identificar riesgos que atenten contra los intereses de las empresas y que dificulten la consecución de sus objetivos.
9. Los ejecutivos responsables de dirigir los departamentos de auditoría interna de las empresas de distribución y venta de cerveza deben garantizar ante el Consejo de Administración una función de auditoría interna apegada a normas internacionales que rijan el desarrollo de la profesión, lo cual contribuirá a dar valor a estas organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Banco de Guatemala. CUENTAS NACIONALES TRIMESTRALES (CNT). Guatemala. Año 2012. 22 páginas.
2. Cervecería Centro Americana, S.A. REVISTA EDICIÓN CONMEMORATIVA 1886-1986. Guatemala. Año 1986.
3. Chicas Hernández, Jaime Humberto. MATERIAL DE APOYO PARA LAS PRACTICAS DE ORIENTACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS. Universidad de San Carlos de Guatemala. Año 2002. 67 páginas.
4. Committee of Sponsoring Organizations (COSO). GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO. España. Año 2009. 151 páginas.
5. Committee of Sponsoring Organizations (COSO). GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – TÉCNICAS DE APLICACIÓN. España. Año 2005. 125 páginas.
6. Committee of Sponsoring Organizations (COSO). LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO (INFORME COSO). España. Año 1997. 420 páginas.
7. Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales – ICEFI. HISTORIA DE LA TRIBUTACIÓN EN GUATEMALA. Guatemala. Año 2007. 421 páginas.

8. Instituto de Auditores Internos de España. MARCO INTERNACIONAL PARA LA PRACTICA PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA. España. Año 2011. 186 páginas.
9. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. AUDITORÍA OPERACIONAL. México. Año 2005. 169 páginas.
10. International Accounting Standards Board (IASB). Norma Internacional de Contabilidad No. 1 *Presentación de Estados Financieros*. Inglaterra. Edición 2010. 28 Páginas.
11. Pany, Kurt / Whittington, O. Ray. AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL. Duodécima Edición. Colombia. Año 2003. 624 páginas.
12. Perdomo Salguero, Mario Leonel. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA I. Guatemala. Año 2005. 169 páginas.
13. The Institute of Internal Auditors (IIA). CODIGO DE ETICA. Estados Unidos. Año 2000. 2 páginas.
14. The Institute of Internal Auditors (IIA). EL ROL DE LA AUDITORÍA INTERNA EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE RIESGOS PARA TODA LA EMPRESA. Estados Unidos. Año 2004. 12 páginas.
15. The Institute of Internal Auditors (IIA). NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA. Estados Unidos. Año 2011. 24 páginas.

16. www.cerveceriacentroamericana.com
Cervecería Centroamericana, S.A.
17. www.congreso.gob.gt
Congreso de la República de Guatemala
18. www.coso.org
Committe of Sponsoring Organizations (COSO)
19. www.na.theiia.org
The Institute of Internal Auditors (IIA)
20. www.portal.sat.gob.gt
Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)
21. www.registromercantil.gob.gt
Registro Mercantil de Guatemala

ANEXO I
DISTRIBUIDORA AQUILES, S.A.
VALORES APROPIADOS POR EL ENCARGADO DE CARTERA EN 2010
IDENTIFICADOS POR CLIENTE Y MES

Cliente	Pagos en efectivo por mes				Totales
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Supermercado La Terminal No.1	Q. 36,159	Q. 74,289	Q. 84,147	Q. 127,561	Q. 322,156
Supermercado La Terminal No.2	31,427	64,431	72,317	114,549	282,724
Despensa La Central No.2	30,244	61,967	69,360	111,296	272,867
Despensa La Central No.1	26,695	54,573	60,488	101,537	243,293
Mini Mercado Samsun	25,512	52,109	57,531	98,284	233,436
Despensa La Central No.3	24,329	49,644	54,573	95,031	223,577
Tienda de Conveniencia Rosario	23,146	47,180	51,616	91,778	213,720
Tienda de Conveniencia Samara	20,781	42,251	45,701	85,271	194,004
Total por mes	Q. 218,293	Q. 446,444	Q. 495,733	Q. 825,307	Q. 1,985,777

ANEXO II
DISTRIBUIDORA AQUILES, S.A.
RESULTADOS DE LA VERIFICACIÓN DE CRÉDITOS
CON CLIENTES DE MERCADOS ESPECIALES

Cliente	Forma de Pago	Saldos al 19/01/2011		Diferencias
		Por Cobrar Según Empresa	Por Pagar Según Cliente	
Supermercado La Terminal No.1	Efectivo	Q. 191,342	Q. 191,342	Q. 0
Supermercado La Terminal No.2	Efectivo	171,824	171,824	0
Despensa La Central No.2	Efectivo	166,944	166,944	0
Despensa La Central No.1	Efectivo	152,306	152,306	0
Mini Mercado Samsun	Efectivo	147,426	147,426	0
Despensa La Central No.3	Efectivo	142,547	142,547	0
Tienda de Conveniencia Rosario	Efectivo	137,667	137,667	0
Tienda de Conveniencia Samara	Efectivo	127,907	127,907	0
Corporación Internacional de Supermercados	Transferencia	5,563,957	3,578,180	1,985,777

ANEXO III
DISTRIBUIDORA AQUILES, S.A.
PORCENTAJE DE SUELDO LÍQUIDO DEL PERSONAL DE CRÉDITOS Y COBROS
EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2010

Puesto	Porcentaje Sueldo Líquido [Sueldo Ordinario (-) Deducciones]					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Jefe Administrativo	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Cobrador 1	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Cobrador 2	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Encargado de Detalle	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Encargado de Mayoristas	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Encargado de Mercados Especiales	25%	25%	25%	25%	25%	25%

ANEXO IV
DISTRIBUIDORA AQUILES, S.A.
DIFERENCIAS ENTRE EL LÍMITE DE CRÉDITO REGISTRADO EN EL SISTEMA SAK500
Y EL LÍMITE DE CRÉDITO AUTORIZADO POR EL COMITÉ DE CRÉDITOS

Tipo de Cliente	Cliente	Límite SAK500		Límite Autorizado		Diferencia	
		Días Plazo	Monto	Días Plazo	Monto	Días Plazo	Monto
Detallista	Cevichería Tamal	8	Q. 25,000	8	Q. 15,000	0	Q. 10,000
	Meriendas El Choco	15	35,000	8	25,000	7	10,000
	Sapo's Bar	15	40,000	15	25,000	0	15,000
	Nichola's Restaurant	15	45,000	15	25,000	0	20,000
	Restaurante Mameches	15	50,000	15	30,000	0	20,000
Mayorista	Depósito Rubén	30	125,000	30	100,000	0	25,000
	Depósito Checha	30	125,000	30	100,000	0	25,000
	Depósito La Pulga	45	150,000	30	110,000	15	40,000
	Depósito La Gorda	45	160,000	30	110,000	15	50,000
Mercados Especiales	Tienda de Conveniencia Sofía	30	180,000	30	100,000	0	80,000
	Súper Market Samuelito	60	250,000	30	150,000	30	100,000
	Corporación Internacional de Supermercados	120	50,000,000	60	4,000,000	60	46,000,000