

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CON BASE A COSO PARA LA CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA

TESIS

Presentada a la Honorable Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas

POR

MARCO TULIO LINARES SANDOVAL

Previo a conferírsele el título de  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

En el grado académico de

LICENCIADO

GUATEMALA, AGOSTO DE 2014

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

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
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

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

Auditoría	Lic. Carlos Roberto Mauricio García
Contabilidad	Lic. José Rolando Ortega Barreda
Matemática - Estadística	Lic. José de Jesús Portillo Hernández

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

Presidente	Lic. Jorge Luis Reyna Pineda
Secretario	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez
Examinador	Lic. Julio Hernán Oliva Juárez

Guatemala 28 de marzo de 2013

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

Señor Decano:

De acuerdo al nombramiento DIC.AUD.045-2013, realizado por esa decanatura, para asesorar al estudiante Marco Tulio Linares Sandoval, en su trabajo de tesis denominado "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CON BASE A COSO PARA LA CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR DE UNA EMPRESA FARMACEUTICA", tengo a bien informar a usted, que en mi opinión el trabajo de tesis se ha completado y que el estudiante Marco Tulio Linares Sandoval, ha llenado todos los requisitos básicos exigidos para efectuar una investigación sobre el tema aprobado.

Por lo tanto, con mi opinión favorable, recomiendo que este trabajo sea aceptado para su discusión en el Examen General Privado de Tesis, previo a optar al título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

Respetuosamente me suscribo de usted,

Atentamente,



Licda. Magda Elizabeth Castillo Barrios  
Contador Público y Auditor  
Colegiado Activo No. 1630

"Id y Enseñad a Todos"

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

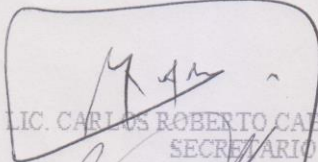
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTIDOS DE JULIO DE DOS MIL CATORCE.

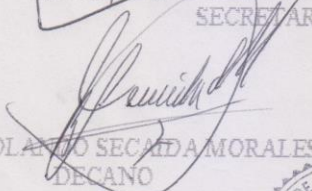
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 11-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de julio de 2014, se conoció el Acta AUDITORIA 106-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de marzo de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CON BASE A COSO PARA LA CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA", que para su graduación profesional presentó el estudiante MARCO TULIO LINARES SANDOVAL, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑADA A TODOS"

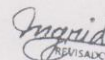
  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSÉ ROLANDO SECADA MORALES  
DECANO



Smp.

  
Ingrid  
ABRISAIX

## DEDICATORIA

- A Dios:** Quien con su infinita sabiduría me ha guiado por el buen camino, a él sea el honor y la gloria por siempre.
- A mis padres:** Juan Carlos Linares Monrroy por enseñarme las primeras letras, Amelia Sandoval Cerritos, por todo su esfuerzo, flores sobre sus tumbas y mis oraciones por que descansen en paz.
- A mi esposa:** María del Rosario Yax Morales, por su amor, atenciones y por su apoyo incondicional.
- A mis hijos:** Andrea, Diego, Jonathan, porque son el motivo que da fuerza a mi vida y que este logro sea ejemplo para ellos, y a Marco Tulio quien me llenó de alegría desde antes de ser concebido, que descansa en paz.
- A mi nietecita:** Natalia, quien con su gracia, dulzura y ternura me llena de alegría.
- A mis hermanos:** Por la unidad familiar que siempre hemos tenido, comparto con ellos este triunfo.
- A mi supervisor de tesis:** Erick Orlando Hernández Ruiz, quien me motivó a esforzarme para alcanzar este triunfo, mi sincero agradecimiento.
- A mi asesora de tesis:** Magda Elizabeth Castillo Barrios, con especial afecto por el aprecio, amistad y ayuda.
- A la USAC:** Mi querida tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala, a quien amo y respeto, y a la Facultad de Ciencias Económicas, por brindarme la oportunidad de prepararme como profesional.
- A Usted:** Con todo cariño.

## CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EMPRESAS FARMACÉUTICAS</b>	
1.1	Definición 1
1.1.1	Definición de empresa farmacéutica 1
1.2	Antecedentes 1
1.3	La industria farmacéutica en Guatemala 2
1.4	Características de las empresas farmacéuticas 3
1.5	Leyes relacionadas a las empresas farmacéuticas 7
1.5.1	Código de Salud, Decreto 90-97 del Congreso de la República, y sus reformas 7
1.5.2	Código de Comercio, Decreto 2-70 del Congreso de la República 9
1.5.3	Código Tributario, Decreto 6-91 del Congreso de la República y sus reformas 9
1.5.4	Ley del Impuesto Sobre la Renta, ISR. Decreto Número 10-2012 del Congreso de la República y sus reformas Decreto 19-2013 10
1.5.5	Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), Decreto 27-92 del Congreso de la República y sus reformas 12
1.5.6	Ley de Impuesto de Solidaridad (ISO) Decreto 73-2008, del Congreso de la República 14
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	
2.1	Definición 15
2.2	Clasificación de las cuentas por cobrar 21
2.3	Concesión de créditos y documentos necesarios para la relación legal de cuentas por cobrar 23
2.4	Administración de las cuentas por cobrar 24
2.5	Políticas de cobro 27
2.6	Creación de estimación para cuentas incobrables 29
2.7	Rotación de cuentas por cobrar 31
2.8	Causas de que las cuentas no se paguen a su vencimiento 32
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>AUDITORÍA INTERNA</b>	
3.1	Definición 34
3.1.1	Auditor Interno 35
3.2	Objetivos de auditoría interna 35
3.3	Alcance 36
3.3.1	Etapas de trabajo de la auditoría 37
3.3.2	Supervisión de la auditoría 40
3.3.3	Normas Internacionales de Auditoría (NIA) 42

3.3.4	Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)	43
3.3.5	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas	43
3.3.6	Normas personales	44
3.3.7	Normas de ejecución del trabajo	45
3.3.8	Auditoría especial	46
3.3.9	Procedimientos de auditoría	48
3.3.9.1	Circularización de cuentas por cobrar	53
3.3.9.2	Pruebas de control	59
3.3.9.3	Pruebas sustantivas	61
3.3.9.4	Pruebas de cumplimiento	62
3.4	Modelo COSO	63
3.4.1	Marco conceptual del modelo COSO	64
3.4.2	El control interno según COSO	66
3.4.3	Los cinco componentes del modelo COSO I	66
3.4.4	Modelo COSO II	69
3.4.5	Componentes del control interno basado en COSO II	71
3.4.5.1	Ambiente interno	71
3.4.5.2	Establecimiento de objetivos	72
3.4.5.3	Identificación de eventos	72
3.4.5.4	Evaluación de riesgos	72
3.4.5.5	Respuesta a los riesgos	73
3.4.5.6	Actividades de control	74
3.4.5.7	Información y comunicación	75
3.4.5.8	Monitoreo y supervisión	76

## **CAPÍTULO IV**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CON BASE A COSO, PARA LA CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA**

4.1	Antecedentes	78
4.1.1	Objetivos estratégicos	79
4.1.2	Expansión	79
4.1.3	Estructura organizativa actual	80
4.2	Departamento de créditos y cobros	80
4.2.1	Conformación del departamento de créditos	81
4.2.2	Procedimiento actual del departamento de créditos y cobros	81
4.3	Diseño de un sistema de Control Interno con base a COSO II para la cartera de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora Farmacéutica, S.A.	84
4.3.1	Ambiente interno	85
4.3.2	Establecimiento de objetivos	93
4.3.3	Identificación de eventos	96

4.3.4	Evaluación de riesgos	99
4.3.5	Respuesta a los riesgos	101
4.3.6	Actividades de control	102
4.3.7	Información y comunicación	117
4.3.8	Supervisión	119
	CONCLUSIONES	126
	RECOMENDACIONES	128
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Descripción	Página
1	Elementos clave de cada componente del COSO II	71
2	Propuesta de organigrama para el departamento de créditos y cobros	91
3	Análisis FODA	98
4	Mapa de riesgos	100
5	Flujograma proceso de alimentación de la cuenta corriente	111
6	Flujograma proceso de recuperación de la cartera de créditos	112
7	Flujograma proceso de notas de crédito por devolución de producto	113
8	Flujograma proceso de notas de crédito de descuento por pronto pago	114
9	Matriz de los componentes de COSO	121
10	Cuestionario de Control Interno	124

## INTRODUCCIÓN

El nivel de desarrollo de un país se mide, entre otras cosas, por los indicadores de salud de la población y dentro de éstos, la producción de medicamentos es un parámetro importante para el progreso social.

La industria farmacéutica es un sector empresarial dedicado a la fabricación, preparación y comercialización de productos químicos medicinales para el tratamiento y prevención de las enfermedades. Algunas empresas del sector fabrican productos químicos farmacéuticos a granel (producción primaria), y todas ellas los preparan para su uso médico mediante métodos conocidos colectivamente como producción secundaria. Entre los procesos de producción secundaria, altamente automatizados, se encuentran la fabricación de fármacos dosificados, como pastillas, cápsulas o sobres para administración oral, soluciones para inyección, óvulos y supositorios. Están sujetos a una variedad de leyes y reglamentos con respecto a las patentes, las pruebas y la comercialización de los fármacos. La industria farmacéutica es actualmente uno de los sectores empresariales más rentables e influyentes del mundo, lo cual produce al mismo tiempo elogios por sus contribuciones a la salud, y controversias por sus políticas de mercadeo y campañas para influir en los gobiernos, con el fin de aumentar los precios, extender sus patentes y con ello sus beneficios empresariales.

El incremento de las relaciones entre países, originado por los tratados de libre comercio, permite que los mercados se expandan en el ámbito internacional, estimulando así la competitividad entre las empresas, por ofrecer bienes y

servicios de mejor calidad, por lo que la empresa farmacéutica no queda fuera de esta competencia, volviendo día con día más difícil la responsabilidad de los dirigentes de las empresas, requiriendo éstos últimos, información objetiva y completa que les ayude en la toma de decisiones.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un sistema de control interno con base a “COSO II” para que los componentes: Ambiente Interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgo, respuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión, se apliquen para la recuperación de la cartera de cobro, el control de facturas, notas de crédito por devolución de productos, y de descuento por pronto pago, y recuperación de cheques rechazados de una empresa farmacéutica, ubicada en la ciudad de Guatemala, en el período de enero a diciembre de 2012.

Debido a los problemas de fraudes insalvables y grandes bancarrotas de empresas reconocidas a nivel mundial, se instituyó la necesidad de evaluar los riesgos de las empresas y establecer parámetros para administrar los riesgos y así determinar acciones correctivas o poder soportarlos a menores costos.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (El Comité de Patrocinios de la Comisión Treadway, por sus siglas en inglés) conjuntamente con Price Waterhouse Coopers & Co. realizaron la profundización y estudio de los problemas suscitados en el mundo empresarial, estableciendo un documento denominado Enterprise Risk Management – ERM Integrated

Framework traducido al español como Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos, conocido como COSO II, estableciendo así nuevas técnicas para el diseño y la aplicación de control interno, en el cual se desarrolló una estructura conceptual para la administración del riesgo empresarial.

En el capítulo I, se describe la definición de la empresa farmacéutica, antecedentes de la misma, sus características y las leyes fiscales que rigen.

En el capítulo II, se trata lo relacionado a las cuentas por cobrar, su concepto, clasificación e importancia, así como los procedimientos para la concesión de créditos, la administración de las cuentas por cobrar, las políticas de cobro que deben implementarse, la estimación para cuentas incobrables y por último las causas de que las cuentas por cobrar no se recuperen a su vencimiento.

En el capítulo III, se desarrolla el tema de auditoría interna, su concepto, objetivos, alcance, etapas de trabajo, supervisión y la normativa legal, procedimientos y pruebas de auditoría, así también en este capítulo se trata el tema del control interno en base a COSO II, indicando el marco conceptual del sistema COSO, control interno según COSO, los componentes del control interno, el sistema COSO II.

Por último el capítulo IV, contiene el diseño del sistema de control interno con base a COSO II, para la cartera de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora Farmacéutica, S.A.

Finalmente se plasman las conclusiones y recomendaciones producto del trabajo efectuado, así como las referencias bibliográficas utilizadas.

# **CAPÍTULO I**

## **EMPRESAS FARMACÉUTICAS**

### **1.1 Definición**

Las empresas son un grupo social en el que, a través de administración de capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Son agrupaciones con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación, que existen sobre una base relativamente continua en un medio ambiente, se relacionan con una meta o conjunto de fines.

El Código de Comercio en su artículo No. 655 establece: “Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”.

#### **1.1.1 Definición de empresa farmacéutica**

“Empresa distribuidora de productos farmacéuticos, es el establecimiento farmacéutico destinado a la importación, distribución y venta de productos farmacéuticos de venta libre, productos afines, materiales de curación, equipo quirúrgico e instrumental y reactivos de laboratorio para uso diagnóstico”. (1:6)

### **1.2 Antecedentes**

Por el grado de especialización y el carácter científico del campo farmacéutico, esta rama de la industria se ha desarrollado en países de gran poderío económico

y adelantos tecnológicos tales como Estados Unidos de Norte América, Inglaterra, Francia, Alemania, Suiza, de tal suerte que la industria farmacéutica en Guatemala, surge con el establecimiento de compañías afiliadas o subsidiarias de corporaciones extranjeras. Estas compañías afiliadas o subsidiarias deben pagar a los propietarios, por lo regular extranjeros por el uso de patentes de marcas, fórmulas y técnicas de producción. Otra particularidad de esta industria es que las materias primas que utilizan son elaboradas en el extranjero y por lo tanto constituyen importaciones para el país. En Guatemala se producen muy pocas materias primas destinadas a esta rama industrial.

Lo que se consume a gran escala, de origen nacional, es el material utilizado para el empaque y envasado de productos. No obstante el grado de expansión de esta rama industrial, todavía se importan medicamentos que por el grado de especialización no se producen en el país. La farmacia llega a nuestro país con la conquista y la colonización, a ellos, se debe la existencia de datos importantes relacionados con el uso de las plantas medicinales tanto en infusiones como digeridas, que se utilizaron como medicamentos en la sociedad precolombina.

### **1.3 La industria farmacéutica en Guatemala**

La industria farmacéutica guatemalteca nace a raíz de las necesidades de salud de la población, en un tiempo donde el mercado guatemalteco y centroamericano de fármacos era surtido por laboratorios extranjeros, los productos que se consumían se importaban casi en la totalidad, dando como resultado que los medicamentos tenían un costo muy alto y muchas personas debían de acudir a

remedios caseros, que si bien es cierto solucionaban momentáneamente parte de sus necesidades, en algunos casos no eran totalmente efectivos.

En los últimos años la industria nacional ha tenido gran auge, por lo que ahora se cuenta con grandes empresas farmacéuticas que realizan operaciones de producción y distribución de sus productos. El desarrollo de las operaciones de compañías farmacéuticas nacionales ha permitido que expandan sus negocios a los países de Centroamérica y del Caribe, además, en el ámbito nacional ya representan un buen porcentaje del mercado, compitiendo en calidad y en precio. Además poseen otra ventaja, que es fácil de adaptarse a los requerimientos o cambios locales, por ser compañías con tradición en el medio, el cual conocen desde hace muchos años.

#### **1.4 Características de las empresas farmacéuticas**

Toda industria por su forma de operar adquiere características propias que la diferencian de las demás, a continuación se detallan las características específicas de la industria farmacéutica.

##### **Complejidad**

Debido a la gran cantidad de actores que involucra, y a la diversidad de roles que estos asumen a lo largo de la cadena de valor, la industria farmacéutica se caracteriza por un alto grado de complejidad sistémica. En efecto, su elevado ritmo de innovación la asemeja a industrias líderes en ese campo, como la informática y la robótica. A su vez, al considerar la variedad de productos y el



tamaño de las compañías que la integran, se encuentran similitudes con la industria de alimentos y bebidas. Por su volumen de facturación podría compararse con la industria bélica y armamentista. Finalmente, por la cantidad de intermediaciones y mecanismos de financiación de los que se vale, es que la industria farmacéutica es actualmente uno de los sectores empresariales más rentables e influyentes del mundo. Las principales compañías farmacéuticas son multinacionales que poseen numerosas filiales alrededor del mundo.

### **Distribución indirecta**

La industria farmacéutica no tiene redes de distribución directa hacia el consumidor final de sus productos, generalmente en el proceso de distribución de los productos farmacéuticos intervienen los siguientes elementos:

**Productor.** Es el fabricante que además de su participación como creador del medicamento es responsable de la promoción y realiza la venta a entes distribuidores que en el mercado farmacéutico se conocen como droguerías.

**Distribuidor.** Es la empresa individual o sociedad que compra de varios productores los medicamentos, y cuya labor principal es abastecer a los establecimientos que atienden directamente al consumidor, que se conocen como farmacias.

**Farmacias.** Son establecimientos que venden los medicamentos al consumidor final, inicialmente eran negocios que solo vendían medicinas, posteriormente se

extendieron a vender cosméticos y otros artículos, actualmente hay cadenas de farmacias que ofrecen a sus clientes varias opciones de atención como clubes de descuento y otras promociones. Adicionalmente, algunos supermercados han querido reponer la porción de mercado que han perdido ante las farmacias y también ofrecen a sus clientes la venta de medicamentos a precios competitivos. Es importante aseverar que toda venta de medicamentos debe cumplir con requisitos sanitarios específicos.

**Consumidor final.** Es el usuario directo de lo producido cuya satisfacción es el objeto de toda industria.

**Control de calidad prioritario.** El éxito de toda institución se basa en la calidad de los bienes o servicios que entrega a sus clientes, en este caso, el principal objetivo de un producto farmacéutico es la prevención o cura de una enfermedad, por lo que el control de calidad representa una parte fundamental del proceso productivo farmacéutico, considerando que un error en la fabricación de un medicamento podría provocar la muerte de un consumidor.

**Publicidad.** La publicidad es cualquier forma pagada de presentación no personal y de promoción de ideas, bienes o servicios, que hace un patrocinador identificado. Con excepción de algunos países, generalmente a la industria farmacéutica no le es permitido realizar publicidad a través de medios de comunicación masiva, salvo para productos de venta sin prescripción. En algunos países desarrollados, como por ejemplo Estados Unidos de Norte América, se

permite la publicidad directa al consumidor (DTC=Directo Consumer Advertising) de productos de prescripción médica, lo cual es posible en ese país por el hecho de que se indica de que esos productos no se pueden adquirir sin receta y se dirige al paciente hacia su médico. Uno de los medios de publicidad que utilizan las industrias farmacéuticas en Guatemala es el muestreo al médico, ya que por medio del mismo se da a conocer además de las características del producto, el precio del mismo.

### **Promoción Indirecta**

Usualmente, la promoción farmacéutica se realiza a través de personal propio, especializado en esta industria, conocido habitualmente como visitador (a) médico. La esencia de su labor radica en mostrar al gremio médico las cualidades y campo de aplicación de los productos farmacéuticos, para que posteriormente los médicos emitan recetas a sus pacientes; con los productos o medicinas promocionadas.

Los fabricantes de productos médicos han utilizado una gran cantidad de herramientas de promoción para lograr dos objetivos: El primero referente a tratar de convencer al médico que la medicina que producen es la mejor y la que mejores resultados reporta, y la segunda es de producir en el consumidor el acto de compra.

## **1.5 Leyes relacionadas a las empresas farmacéuticas**

Las empresas farmacéuticas, al estar constituidas de acuerdo a las leyes de Guatemala, están sujetas a las disposiciones dentro del marco legal, por lo tanto deben inscribirse como patrono ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social e inscribir a todos los empleados de conformidad con el artículo 15 del Reglamento sobre protección relativa de accidentes, acuerdo No. 97 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, al momento de iniciar sus operaciones toda empresa con tres o más trabajadores, además debe regirse de acuerdo a disposiciones de Códigos tales como el código civil, código penal y código de trabajo. Igualmente, como una entidad mercantil, la empresa farmacéutica se convierte en el sujeto pasivo de varios impuestos en Guatemala, entre los cuales se mencionan los siguientes:

### **1.5.1 Código de Salud, Decreto 90-97 del Congreso de la República, y sus reformas**

Poseer registros sanitarios de todos los productos que comercializa, según el Reglamento para el control sanitario de los medicamentos.

#### **Requisitos de funcionamiento**

Las industrias farmacéuticas en Guatemala para funcionar como tales, en la producción, distribución y comercialización de medicamentos, deben cumplir con una serie de requisitos que se mencionan a continuación:

- Ser autorizada por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
- Nombrar un farmacéutico responsable.

- Presentar planos actualizados de las instalaciones del edificio, debidamente autorizado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
- Tener un archivo con las tarjetas de salud del personal directamente involucrado en las operaciones de manufactura.
- Tener un expediente de registro sanitario de cada producto.

### **Autorización**

“Todos los establecimientos farmacéuticos requieren para su instalación y funcionamiento, de la licencia sanitaria otorgada por el Ministerio de Salud a través de la dependencia correspondiente, la cual será extendida en el plazo fijado y de acuerdo a las normas que el reglamento establezca. La licencia sanitaria tendrá validez de cinco (5) años, quedando el establecimiento sujeto a control durante este período. En caso de incumplimiento de las leyes o reglamentos sanitarios correspondientes, se hará acreedor de la sanción que el Código de Salud establezca”. (7:31)

### **El Registro sanitario de referencia**

“Es el conjunto de especificaciones del producto a registrarse, que servirá de patrón para controlar el mismo cuando se esté comercializando. El registro tendrá una duración de cinco años, siempre que mantenga las características de muestra patrón y cumpla con las normas de calidad y seguridad”. (7:29)

### **1.5.2 Código de Comercio, Decreto 2-70 del Congreso de la República**

En Guatemala, las actividades mercantiles están reguladas por el Código de Comercio, (Decreto 2-70 del Congreso de la Republica). Todos los bienes y servicios producidos y generados por la entidad con el propósito de poder intercambiarlos con otras personas o entidades generalmente por efectivo, a estas actividades se les denominan comercio o actividades mercantiles, de ahí la aplicación del Código de Comercio en las empresas farmacéuticas, las cuales deben observar lo siguiente:

Constituirse como una sociedad con características de una droguería (Artículo 10)  
Están obligados a llevar contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados en Guatemala (Artículo 368)

### **1.5.3 Código Tributario, Decreto 6-91 del Congreso de la República y sus reformas**

La Constitución Política de la República de Guatemala, regula el principio de legalidad en materia tributaria, con el objeto de evitar arbitrariedades y abusos de poder, y norma adecuadamente las relaciones entre el fisco y los contribuyentes. De esa cuenta el Código Tributario da vida a la relación jurídica que origina los tributos establecidos por el Estado. Las normas que estipula el Código Tributario son de derecho público y rigen las relaciones jurídicas que se origina de los tributos establecidos por el Estado con excepción de las relaciones aduaneras y municipales las que se aplican en forma supletoria. El Código Tributario forma el

marco legal para decretar tributos ordinarios y extraordinarios, reformarlos y suprimirlos, definir el hecho generador de la obligación tributaria, establecer el sujeto pasivo del tributo como contribuyente o responsable y la responsabilidad solidaria, la base imponible y la tarifa o tipo impositivo.

#### **1.5.4 Ley del Impuesto Sobre la Renta, ISR. Decreto Número 10-2012 del Congreso de la República y sus reformas Decreto 19-2013**

La Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto Número 10-2012 y sus modificaciones en su artículo número 1, Objeto de la Ley, contempla que: “Se decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifiquen en este libro, sean éstos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país.

El impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas y se determina de conformidad con lo que establece el presente libro.” Artículo 2. Categorías de rentas según su procedencia. “Se gravan las siguientes rentas según su procedencia:

1. Las rentas de las actividades lucrativas.
2. Las rentas del trabajo.
3. Las rentas del capital y las ganancias de capital.

Sin perjuicio de las disposiciones generales, las regulaciones correspondientes a cada categoría de renta se establecen y el impuesto se liquida en forma separada, conforme a cada uno de los títulos de este libro. Las rentas obtenidas por los contribuyentes no residentes se gravan conforme a las categorías señaladas en este artículo y las disposiciones contenidas en el título V de este libro.”

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

#### 1. Rentas de actividades lucrativas

Con carácter general, todas las rentas generadas dentro del territorio nacional, se disponga o no de establecimiento permanente desde el que se realice toda o parte de esa actividad. Entre otras, se incluyen las rentas provenientes de: a) La producción, venta y comercialización de bienes en Guatemala

#### 2. Rentas del trabajo

Con carácter general, las provenientes de toda clase de contraprestación, retribución o ingreso, cualquiera sea su denominación o naturaleza, que deriven del trabajo personal prestado por un residente en relación de dependencia, desarrollado dentro de Guatemala o fuera de Guatemala. Entre otras, se incluyen como rentas del trabajo, las provenientes de: El trabajo realizado dentro o fuera de Guatemala por un residente en Guatemala, que sea retribuido por otro residente en Guatemala o un establecimiento permanente u organismo internacional que opere en Guatemala.

#### 3. Rentas de capital

Con carácter general, son rentas de fuente guatemalteca las derivadas del capital y de las ganancias de capital, percibidas o devengadas en dinero o en especie, por residentes o no en Guatemala: Los dividendos, utilidades, beneficios y cualesquiera otras rentas derivadas de la participación o tenencia de acciones en



personas jurídicas, entes o patrimonios residentes en Guatemala o derivados de la participación en beneficios de establecimientos permanentes de entidades no residentes.”

Decreto 4-2012 del Congreso de la República, “Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributario y el Combate a la Defraudación y al Contrabando”. Está en vigencia desde el 25 de febrero de 2012, salvo los casos que por disposiciones superiores no pueden entrar en vigencia en esa fecha. Esta normativa modifica Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado, a la ley “FAT”, (Disposiciones legales para el fortalecimiento de la Administración Tributaria), Impuesto sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos y Código Tributario. Entran en vigencia 2 grupos de cambios. 1. ISR en facturas especiales. Que están vigentes desde el 25 de febrero. 2. La eliminación del pago directo como opción en el régimen del 5%, artículo 44, que siempre será, por retención. Adicionalmente se sanciona (Código Tributario) al no realizar la retención en el tiempo específico y no entregar dicha constancia al que paga.

#### **1.5.5 Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), Decreto 27-92 del Congreso de la República y sus reformas**

El Decreto 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado, y sus modificaciones en el Decreto 20-2006, establece que dicho impuesto se genera, según el artículo 3, Hecho Generador; por:

1. La venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ellos.

2. La prestación de servicios en el territorio nacional.
3. Las importaciones.
4. El arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.
5. Las adjudicaciones de bienes muebles e inmuebles en pago.
6. Los retiros de bienes muebles efectuados por un contribuyente o por el propietario, socios, directores o empleados de la empresa para su uso o consumo personal o de su familia, ya sean de su propia producción o comprados para la venta, o auto prestación de servicios, cualquiera que sea la naturaleza jurídica de la empresa.
7. La destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, salvo cuando se trate de bienes perecederos, casos fortuitos, de fuerza mayor o delitos contra el patrimonio.
8. La venta o permuta de bienes inmuebles.
9. La donación entre vivos de bienes muebles e inmuebles y,
10. La aportación de bienes inmuebles a sociedades. La empresa farmacéutica está afecta al pago del impuesto al valor agregado al realizar actividades de compra-venta de productos farmacéuticos y materia prima e importación. La tarifa impositiva del impuesto al valor agregado es del 12%, la cual es declarada mensualmente de la diferencia entre los créditos y débitos del impuesto.

Decreto 4-2012 del Congreso de la República, en cuanto a la ley del IVA lo importante y de afectación general es la adición del artículo 14 A que establece, que si un contribuyente reporta en su facturación precio de ventas promedios menores al costo de adquisición o producción, en un plazo de 3 meses, será la

Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- la que determinará la base del débito fiscal.

#### **1.5.6 Ley de Impuesto de Solidaridad (ISO) Decreto 73-2008, del Congreso de la República**

El Impuesto de Solidaridad es un impuesto a cargo de personas individuales o jurídicas, fideicomisos, contratos de participación, sociedades irregulares, sociedades de hecho, encargo de confianza, sucursales, agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, copropiedades, comunidades de bienes, patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al 4% de sus ingresos brutos.

La empresa farmacéutica está afecta al pago del impuesto de solidaridad por las actividades mercantiles que realiza en el territorio nacional. El período impositivo del impuesto es trimestral sobre una base imponible de los ingresos brutos, obtenidos durante el período de liquidación definitiva anual del Impuesto Sobre la Renta, inmediato anterior.

## **CAPÍTULO II**

### **CUENTAS POR COBRAR**

#### **2.1 Definición**

Es el nombre de la cuenta donde se registran los incrementos y disminuciones vinculados a la venta de productos y/o servicios. Esta cuenta está compuesta por letras de cambio, títulos de crédito y pagarés a favor de la empresa. El registro de las cuentas por cobrar en el balance general, tiene como objetivo que se presente, el monto real de los derechos que por este concepto tiene una entidad, al eliminar los saldos que correspondan a cuentas de dudosa recuperación e incobrables. En el balance general, las cuentas por cobrar deben dividirse en comerciales y no comerciales si el saldo de los valores a cobrar no comerciales excede de un porcentaje bajo (aproximadamente 5 por ciento) del total, y deben ser presentadas en el activo corriente.

Si las cuentas por cobrar no comerciales suman una cantidad importante (supóngase 5 por ciento del total), deben subdividirse de acuerdo con su origen. Por ejemplo, cuentas por cobrar de funcionarios, directores y accionistas; de compañías afiliadas; de suscripciones de acciones de capital; de pagos anticipados; de depósitos para ofertas y licitaciones, y otros. Si el importe de estas partidas es verdaderamente pequeño, podrán mostrarse en un solo total como otras cuentas por cobrar. Los valores a cobrar de las compañías afiliadas deben segregarse distinguiendo entre las transacciones entre compañías y las comerciales y considerando que un valor a cobrar pueda representar o convertirse en un adelanto a largo plazo.

Cuentas por cobrar son todos los derechos de cobro de una entidad convertibles en dinero, mercaderías y/o servicios. En las cuentas por cobrar se incluyen actividades que realiza una entidad para la recuperación del precio de los productos y/o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso del crédito”. (12:23) Las cuentas por cobrar son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios.

Atendiendo a su origen, las cuentas por cobrar pueden ser provenientes de ventas de bienes o servicios y no provenientes de venta de bienes o servicios. Para una mejor comprensión, a continuación se mencionan varias definiciones:

- Las cuentas por cobrar representan el valor de los derechos a favor de una empresa y que corresponden al giro normal de las operaciones de un negocio.
- Las cuentas por cobrar representan las sumas que una empresa espera recaudar de sus clientes, provenientes del suministro de mercancías o servicios al crédito.
- Las cuentas por cobrar son una consecuencia de las ventas al crédito y representan inmobilizaciones temporales de fondos, entre la fecha en que se efectúa la venta y el ingreso a caja correspondiente.
- Las cuentas por cobrar de una empresa representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuentas abiertas.

- Las cuentas por cobrar representan los ingresos provenientes de las ventas al crédito de mercancías, por las cuales aún no se han recibido pagos reales y que aparecen en el balance de situación general como cuentas por cobrar.
- Las cuentas por cobrar son las que surgen a través de una operación de crédito, en la cual se cambia un valor actual por la promesa de un pago futuro.

En la mayoría de empresas estas cuentas se consideran un rubro importante del activo corriente, lo cual implica que debe existir un exhaustivo control interno en el manejo de los créditos. El concepto de cuentas por cobrar puede ser establecido desde los siguientes puntos de vista:

#### **Desde el punto de vista contable**

Las cuentas por cobrar son la parte del activo corriente originada por las ventas a crédito. Este concepto comprende las cuentas por cobrar originadas por operaciones comerciales; no obstante, existen cuentas por cobrar no procedentes de las operaciones corrientes de un negocio y comúnmente se le conoce como no comerciales, estas últimas son generadas por transacciones realizadas en las siguientes modalidades:

- Entre la empresa y sus empleados o accionistas.
- Compañías afiliadas.
- Depósitos reembolsables.
- Reclamaciones por pérdidas o daños.
- Anticipos dados para compra de mercancías.

- Cobros al gobierno por devoluciones de impuestos.
- En general cualquier derecho a cobrar no proveniente de una venta a crédito de bienes o servicios.

### **Desde el punto de vista administrativo**

Las cuentas por cobrar son el total de los créditos a corto plazo otorgados y aún no recuperados, y que representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio, o en su departamento de crédito en materia de crédito y cobranzas al hacerse un análisis de ellas. Un negocio se ayuda mejor a sí mismo cuando sirve mejor a su clientela, cuando comercia no sólo en vender sus productos y servicios, sino también en satisfacer los deseos y las necesidades humanas.

El concepto administrativo de las cuentas por cobrar destaca una importante actividad dentro de la empresa que pone en relieve la necesidad de emprender estudios profundos y cuidadosos, tendientes a lograr la máxima efectividad del proceso de ventas a crédito.

### **Desde el punto de vista financiero**

Las cuentas por cobrar constituyen fondos comprometidos. Esto significa una ampliación de los mismos en forma directa del efectivo que debería percibirse de las ventas al crédito concedido para facilitar las ventas y mejorar los beneficios. Así, desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar, representan un instrumento realmente importante en la función financiera de una empresa.

### **Desde el punto de vista económico**

Las cuentas por cobrar (el crédito) representan un elemento con efectos decisivos en todos los tipos de negocios. Los negocios en sus actividades son entes dinámicos que pasan por una serie de etapas o períodos en los cuales se alternan la prosperidad con períodos de recesión. La confianza y voluntad para el otorgamiento de crédito, monto y plazo de pago van a depender en gran parte de la etapa en la cual se encuentre el negocio.

Bajo el punto de vista de la documentación que los ampara, los derechos de cobro se clasifican en:

- Documentos por cobrar. Que comprende los derechos representados por títulos de crédito con excepción de aquellos que amparan inversiones en valores, los cuales por su naturaleza se tratan en otra área de auditoría.
  
- Las cuentas por cobrar. Dentro de la cuales quedan comprendidos cualesquiera otra clase de derecho de cobro no clasificado como documentos por cobrar o inversiones en valores.

Los documentos más comunes que existen para establecer una relación legal de cuentas por cobrar son:

- Contrato legal. Desde el punto de vista del derecho, en el Código de Comercio, capítulo único, artículos 669 y 707. “Las obligaciones y contratos mercantiles se interpretarán, ejecutarán y cumplirán de conformidad con los principios de



verdad sabida y buena fe guardada, a manera de conservar y proteger las rectas y honorables intenciones y deseos de los contratantes, sin limitar con interpretación arbitraria sus efectos naturales”. (8:114) “Por el contrato se suministra una parte se obliga mediante un precio, a realizar a favor de la otra, prestaciones periódicas o continuadas de cosas muebles o servicios”. (8:118) Lo anterior es plasmado en un documento que representa un convenio denominado contrato legal.

- Factura contable. En la actualidad muchas empresas han adoptado la modalidad de realizar ventas al crédito sin instrumentos contractuales, utilizando únicamente la factura contable que ampara la venta de un bien o servicio como garantía, de tal manera que el control de pagos en el plazo determinado se efectúa por medio de una cuenta corriente. La especificación de las condiciones de pago es de vital importancia, debido a que se sabrá la fecha en que se puede hacer exigible el mismo y como consecuencia proceder a calcular el interés por falta de cancelación en el plazo establecido.

Las facturas deben ser extendidas sin ningún error, como parte de un buen servicio al cliente e imagen que la empresa proyecta. A fin de evitar rechazos y retrasos de pago, las facturas deben de llevar en lugar visible los requisitos: Nombre de la empresa, tipo y serie de factura, número de factura, nombre y dirección del cliente, descripción del producto, descuentos, Inscripción en el Registro Mercantil -Patente de Comercio-, Número de Identificación Tributaria – NIT- y resolución de autorización de documentos.

- 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. El comprador estará obligado a devolver al vendedor, debidamente aceptada, la factura cambiaria original. No se podrá librar factura cambiaria que no corresponda a una venta efectiva de mercaderías entregadas, real o simbólicamente”. (8:102)
  
- Nota de crédito. Este documento lo emite el departamento de facturación y debe ser procesado por un solo operador, coordinado por el jefe del departamento o sus asistentes.

Para generarse este documento debe existir cualquiera de las siguientes condiciones:

- Por anulación de factura que tuviera problemas de impresión a su inicio.
- Por devolución de mercadería, las que reingresan al inventario, respaldadas por la nota de devolución donde explica el porqué de la no aceptación del cliente.
- Diariamente deben emitirse las notas de crédito y trasladarlas al departamento de contabilidad para su revisión.

## **2.2 Clasificación de las cuentas por cobrar**

Entre las clasificaciones de las cuentas por cobrar está:

De acuerdo a su exigibilidad

De acuerdo a su origen.

## **Exigibilidad de las cuentas por cobrar**

De acuerdo a su exigibilidad existen cuentas a corto y largo plazo.

### **Cuentas a corto plazo**

Son aquellas cuyo vencimiento es dentro de un plazo no mayor de un año.

Se caracteriza porque la concesión de créditos debe hacerse en períodos sumamente cortos, además se deben implementar normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva.

### **Cuentas a largo plazo**

Son aquellas cuentas con vencimiento a más de un año.

## **Atendiendo a su origen**

De acuerdo a su origen las cuentas por cobrar según la naturaleza de la transacción se clasifican en cuentas de clientes comerciales y cuentas de otros deudores, mismas que se describen a continuación:

### **Cuentas de clientes (comerciales)**

Las cuales presentan los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representen la actividad normal de la misma.

### **Cuentas de otros deudores**

Se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad tales como: Préstamos a accionistas, a funcionarios y empleados, reclamos, compañías relacionadas.

### **2.3 Concesión de créditos y documentos necesarios para la relación legal de cuentas por cobrar**

Cada empresa goza de autonomía para establecer dentro de sus políticas, las condiciones de ventas que mejor convengan a sus objetivos y metas. Una organización puede abstenerse de vender al crédito (pago contra entrega o contado) para evitar que sus fondos estén convertidos en cuentas por cobrar y evadir el riesgo de pérdidas por cuentas incobrables. Asimismo, puede usar una política de concesión de crédito generosa como un instrumento agresivo para efectuar las ventas.

Es común que en la práctica, las condiciones de crédito que ofrece la competencia presionen a la empresa a ofrecer las suyas de forma competitiva. Por lo tanto, es posible que en un ramo determinado de la industria todos los acreedores impongan las mismas condiciones para la venta a crédito de un determinado producto.

### **Bases para el control de las adquisiciones de cuentas por cobrar**

- El riesgo máximo que la empresa está dispuesta a aceptar y el rendimiento que exige ésta para sus operaciones.

- Si los clientes seleccionados han sido los que realmente merecían la concesión del crédito de acuerdo con la investigación realizada a los solicitantes de crédito.
- Qué criterios se tomaron en cuenta para juzgar el valor del crédito de los *solicitantes*.
- Si se han aceptado solicitudes de crédito que debían ser rechazadas o si se han rechazado solicitudes que debían ser aceptadas.

### **Concesión de crédito a través de una cuenta abierta**

La cuenta abierta es generada por la buena fe y confianza del vendedor hacia el cliente, en un trato de palabra se establece el monto y plazo a cancelar por la compra, no exige un documento formal de transacción.

### **Concesión de crédito a través de títulos de crédito**

Los títulos de crédito son documentos legales que crean una obligación y se utilizan en transacciones normales de las empresas, los cuales constituyen su cartera crediticia; entre ellos se encuentran:

Letra de cambio, factura cambiaria, pagaré, cheque pre-fechaado, contrato de crédito y tarjeta de crédito.

## **2.4 Administración de las cuentas por cobrar**

La función de planeación contempla definir las metas de la organización, el método a utilizar y las políticas de crédito que regirán las cuentas por cobrar. Cuando la empresa realiza una planeación a corto, mediano o largo plazo es

necesario plantear objetivos claros y considerar los posibles problemas, así como definir planes alternos para enfrentarlos.

Un ejemplo concreto de planeación en lo que se refiere a la cartera crediticia de una empresa es el presupuesto mensual de cobros, que a la vez se convierte en un instrumento de control sobre los mismos. De acuerdo a lo anterior, la planeación es una fase importante que debe ser tomada en cuenta en las empresas al administrar las cuentas por cobrar.

### **Definiciones estratégicas**

Entre los aspectos a considerar dentro de la planificación de la administración de cuentas por cobrar, están las definiciones estratégicas en cuanto a la visión y misión de la empresa en donde se plasma la razón de ser de la misma y hacia donde debe de ir. Ésta contempla dentro de su estructura los siguientes elementos:

**Visión.** Es la visualización de una situación futura y deseable que se espera lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello la idea es que la visión opere como un factor poderoso de motivación para los miembros de la organización ya que debe ser una visión compartida.

**Misión.** Esta es una síntesis de la naturaleza del negocio. A grandes rasgos, en qué mercados opera la organización, a qué clientes apunta, qué necesidades de

los clientes pretende satisfacer, qué clase de productos ofrece, y qué propiedades esenciales tienen estos productos.

### **Organización**

Para lograr los objetivos previamente establecidos, es vital que exista una adecuada organización de las diversas actividades. Las ventas al crédito han propiciado un crecimiento favorable a las empresas comerciales en el medio guatemalteco. En las pequeñas empresas, normalmente es el propietario el que realiza el análisis para la concesión del crédito, cuya responsabilidad y procedimientos son generalmente sencillos. En las medianas empresas regularmente ésta tarea es ejecutada por un jefe de cobros o por el contador general.

### **Integración**

Toda organización incluye personas y es responsabilidad de la administración dirigir, integrar y coordinar a éstas, con los demás recursos que poseen, motivando a las primeras a participar en el canal de comunicación más adecuado y dirigiéndolas en las actividades que involucren la calificación del cliente y el seguimiento de las cuentas por cobrar.

### **Control**

Al haberse establecido claramente los objetivos, es importante crear los mecanismos de control sobre las cuentas por cobrar cuya función sea detectar en forma oportuna las desviaciones o errores que se presenten. Además, deben

evaluarse dichos procesos de vigilancia para poder así tomar las medidas correctivas cuando sean detectadas. La administración puede valerse de las herramientas financieras y de control interno para planificar los límites adecuados de crédito y las políticas relacionadas a los cobros, tratando de encontrar un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento en las cuentas por cobrar para poder obtener una máxima rentabilidad.

## **2.5 Políticas de cobro**

Para otorgar el crédito es necesario efectuar un análisis del mismo, comprobar que las políticas de crédito se cumplan en forma eficiente.

### **El proceso de vigilancia comprende las siguientes actividades:**

- **Vigilancia de crédito total.** Con esta actividad se determina si las cuentas por cobrar en general se mantienen dentro de las políticas y los límites autorizados y si éstos son aceptables. Como ejemplos de la aplicación del control se mencionan los reportes de antigüedad de saldos y la observancia de la ejecución del presupuesto mensual de cobros.
  
- **El reporte de antigüedad de saldos.** Es la clasificación de las cuentas de acuerdo al período de tiempo que han estado vigentes, 30 días, 60 días, 90 días y más de 90 días, éste se prepara de forma mensual a la vez que se lleva un control del saldo de las cuentas por cobrar en el presupuesto de cobros, este tipo de reporte ayuda a conocer al final de cada período la situación de cada cliente, puede tomarse como medio de consulta para realizar los cobros



respectivos en su momento, se analiza la situación de las cuentas morosas y el tiempo de su respectiva recuperación.

- **El presupuesto de cobros.** Es un estado cuantitativo formal de las cuentas por cobrar, proyectadas a plazos estipulados, que especifica con detalle el dinero que la empresa espera recibir mensualmente como consecuencia de sus actividades de crédito.

Consiste en un presupuesto de ingresos por medio de cobros a clientes, el cual mide la eficacia de los métodos y procedimientos de cobranza y ayuda a administrar por fechas los cobros mensuales; es decir, es un reporte financiero que controla la eficiencia en la administración de las cuentas por cobrar, ya que al finalizar el período presupuestado se revisa cada una de las cuentas pendientes de cobro y se verifica si éstas han llenado las expectativas de recaudación proyectadas.

- **Vigilancia del crédito individual.** Con esta actividad se detecta el posible deterioro de la solvencia de un cliente, esto sucede al observar el incumplimiento en sus fechas de pago. El crédito individual debe de tener un constante control. Los reportes de antigüedad de saldos son muy convenientes para su vigilancia oportuna.

Las empresas farmacéuticas en su mayoría cuentan con un departamento de créditos y cobros, que es el responsable del manejo y control de todos los

derechos exigibles originados por ventas al crédito; su función principal es, darle seguimiento a la recuperación de los saldos pendientes de cobro de la empresa a través de una comunicación directa con los clientes.

Las empresas farmacéuticas para lograr una efectiva recuperación de los saldos pendientes de cobro, cuenta con objetivos claros en su departamento de créditos los cuales se mencionan a continuación:

- Cumplir con las políticas y procedimientos aplicables a las ventas al crédito y al cobro de las cuentas en coordinación con otras actividades relacionadas de la entidad.
- Llevar control de los créditos autorizados cobros realizados y el saldo de los clientes.
- Obtener eficiencia y efectividad en la concesión de créditos y en el cobro de las cuentas: Tales como cobros realizados en el menor tiempo posible, reducción al máximo de las cuentas incobrables, alta rotación de las cuentas por cobrar, evaluación del costo/beneficio de las operaciones realizadas en los créditos y cuentas por cobrar.

## **2.6 Creación de estimación para cuentas incobrables**

Aún cuando se realice un análisis e investigación previa a conceder el crédito, existirá el riesgo de no recuperar el monto autorizado, por razones externas o internas, de la propia administración. El objetivo de este tipo de estimaciones es el de actuar con criterio conservador. La estimación para cuentas incobrables es una

cuenta reguladora de activo. Esta estimación reduce el área de las cuentas por cobrar a un valor realizable.

La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta incobrable aumenta a medida que se flexibilizan las políticas de crédito y se reduce cuando éstas se vuelven más estrictas.

Los aspectos legales derivado de los problemas que se dan constantemente en las empresas por no recuperar todas las cuentas por cobrar, son regidos por la Ley Decreto Número 10-2012, en la Sección III, ARTÍCULO 21.- Costos y gastos deducibles. Numeral 20 indica: “Las cuentas incobrables, siempre que se originen en operaciones del giro habitual del negocio y únicamente por operaciones con sus clientes, sin incluir créditos fiscales préstamos a funcionarios o a terceros, y que no se encuentren garantizados con prenda o hipoteca y se justifique tal calificación mediante la presentación de los documentos o registros generados por un sistema de gestión de cobranza administrativa, que acrediten los requerimientos de cobro hechos, o de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente, antes que opere la prescripción de la deuda o que la misma sea calificada de incobrable. En caso que posteriormente se recupere total o parcialmente una cuenta incobrable que hubiere sido deducida de la renta bruta, su importe debe incluirse como ingreso gravado en el período de liquidación en que ocurra la recuperación.

Los contribuyentes que no apliquen lo establecido en el primer párrafo de este numeral pueden optar por deducir la provisión para la formación de una reserva de valuación, para imputar a esta las cuentas incobrables que se registren en el período de liquidación correspondiente. Dicha reserva no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar, excluidas las que tengan garantía hipotecaria o prendaria al cierre de cada uno de los períodos anuales de liquidación y, siempre que dichos saldos deudores se originen del giro habitual del negocio; y, únicamente por operaciones con sus clientes, sin incluir créditos fiscales o préstamos a funcionarios y empleados o a tercero. Los cargos a la reserva deberán justificarse y documentarse con los requerimientos de cobro administrativo hechos, o de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente.

Cuando la reserva exceda el tres por ciento (3%) de los saldos deudores indicados el exceso debe incluirse como renta bruta del período de liquidación en que se produzca el mismo.

Quedan exentos de la presente limitación los excesos sobre el tres por ciento (3%) anteriormente indicados, constituidos como consecuencia de las normas que la Junta Monetaria establezca para entidades sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos, únicamente en cuanto al capital acumulado e incluido en las cuentas incobrables del contribuyente.” (9:25)

## **2.7 Rotación de cuentas por cobrar**

Este se refiere al número de veces que se han movido las cuentas por cobrar en el año, o sea su recuperación en cuanto a la fecha de otorgamiento del crédito. Mide

la eficiencia en el manejo del crédito. Si la política crediticia fuera una recuperación a 60 días, es decir que la cartera vigente fuera a dos meses plazo, el resultado sería 6 veces, por lo que un resultado mayor a éste sería muy favorable para la empresa pues indica una ágil recuperación de créditos.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{360 \text{ (días)}}{60 \text{ (recuperación)}}$$

El período de cobranza promedio, o duración media de las cuentas por cobrar, resulta útil para evaluar el crédito y las políticas de cobro. Este índice llamado también duración media de las cuentas por cobrar analiza el resultado de una eficiente aplicación del proceso administrativo en la concesión crediticia y una eficaz recaudación de las cuentas por cobrar, señala el plazo en días de la recuperación del crédito otorgado, o sea el período durante el cual la empresa dejará de percibir ingresos. Mide la eficacia del crédito clientes en días.

$$\text{Período medio de cobranza} = \frac{360 \text{ ó } 365 \text{ (días)}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

## **2.8 Causas de que las cuentas no se paguen a su vencimiento**

Si se determina la razón por el cual el cliente no cumple con sus obligaciones, se puede establecer una clasificación en grupos:

- Clientes que interpretan mal las condiciones de crédito en forma no intencional.
- Clientes que pasan por alto la fecha de pago de sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes.
- Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la deuda.
- Clientes que generalmente pagan sus deudas a tiempo, pero que ocasionalmente se atrasan.
- Clientes con incapacidad temporal para pagar.
- Clientes que habitualmente se atrasan.
- Clientes que se toman un tiempo mayor del establecido para pagar sus obligaciones.
- Clientes que contraen deudas por encima de su capacidad de pago.
- Clientes que se atribuyen descuentos que no se han ganado.
- Clientes que exigen sus notas de crédito por devolución y por ese motivo no cancelan.
- Clientes que tienen productos vencidos y no cancelan hasta que se los recojan.

## **CAPÍTULO III**

### **AUDITORÍA INTERNA**

En el contexto institucional le corresponde a la Unidad de Auditoría Interna evaluar permanentemente el ambiente y estructura de control interno, en todos los niveles y operaciones, para promover el mejoramiento continuo de los mismos.

El proceso de auditoría interna a los estados financieros o a un componente de los mismos, tal es el caso de las cuentas por cobrar, requiere que el Contador Público y Auditor, posea un conocimiento adecuado y actualizado de los conceptos y definiciones relacionadas en la materia contable y especialmente en auditoría.

#### **3.1 Definición**

La auditoría se origina como una necesidad social generada por el desarrollo económico, la complejidad industrial y la globalización de la economía, que han producido empresas sobredimensionadas en las que se separan los titulares del capital y los responsables de la gestión. Se trata de dotar de la máxima transparencia a la información económico-financiera que suministra la empresa a todos los usuarios, tanto directos como indirectos.

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 la organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los proceso de gestión de riesgos, control y gobierno.

La auditoría interna surge con posterioridad a la auditoría externa por la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo. Generalmente, la auditoría interna clásica se ha venido ocupando fundamentalmente del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera. Se ha centrado en el terreno administrativo, contable y financiero.

### **3.1.1 Auditor Interno**

Persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia o entidad, con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño.

### **3.2 Objetivos de auditoría interna**

El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos como los siguientes:



- Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable y financiera, generada en los diferentes niveles de la organización.
- Vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno.

### **3.3 Alcance**

El alcance comprende el examen y valoración de lo adecuado y efectivo de los sistemas de control interno de una organización, y de la calidad de la ejecución al llevar a cabo las responsabilidades asignadas, lo que incluye:

- Revisión de la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa y de los juicios utilizados para identificar, medir, clasificar e informar sobre la misma.
- Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento con aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones, que pueden tener un impacto significativo en las operaciones e informes, y determinar si la organización los cumple.
- Revisar las medidas de salvaguarda de activos y, cuando sea apropiado, verificar la existencia de los mismos.
- Valorar la economía y eficacia con que se emplean los recursos.
- Revisar las operaciones o programas para asegurar que los resultados son coherentes con los objetivos y las metas establecidas, y que las operaciones y programas han sido llevados a cabo como estaba previsto.

### **3.3.1 Etapas de trabajo de la auditoría**

El trabajo de auditoría puede efectuarse en tres etapas esenciales: Planeación, ejecución, presentación de informe.

#### **Etapa de planeación**

El auditor deberá planear el trabajo a desarrollar y desempeñar una auditoría con una actitud de prevención profesional reconociendo que pueden existir circunstancias que hagan que los estados financieros estén representados erróneamente en una forma de importancia relativa.

“Planear una auditoría implica establecer la estrategia general de auditoría para el trabajo y desarrollar un plan de auditoría, para reducir el riesgo a un nivel aceptablemente bajo. La planeación involucra al personal de trabajo y a otros miembros claves del equipo para ganar de su experiencia y clara percepción y para enriquecer la efectividad y eficiencia del proceso de planeación”. (5:241)

La planeación adecuada del trabajo de auditoría ayuda a asegurar que se dedique la atención apropiada a áreas importantes de la auditoría, que se identifiquen los potenciales problemas y se resuelvan oportunamente, así como que el trabajo de auditoría se organice y administre de manera apropiada para que se desempeñe de una forma efectiva y eficiente. La planeación adecuada también ayuda para la apropiada asignación de trabajo a los auxiliares y para la coordinación del trabajo hecho por otros auditores y expertos.

El plan de auditoría es más detallado que la estrategia general de auditoría e incluye la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos que han de desempeñar los miembros del equipo de trabajo para obtener suficiente evidencia apropiada para reducir el riesgo a un nivel aceptable bajo. La documentación del plan de auditoría también sirve como registro de la planeación y desempeño apropiado de los procedimientos de auditoría que pueden revisarse y aprobarse antes del desempeño de procedimientos adicionales.

### **Etapas de Ejecución**

El propósito fundamental de esta etapa es recopilar las pruebas que sustenten las opiniones del auditor en cuanto al trabajo realizado, es decir, obtener la evidencia que es un conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros sujetos a la Auditoría. En esta etapa se realiza el trabajo de gabinete y de campo. El mejor resultado de esta etapa depende grandemente del grado de profundidad con que se haya realizado la etapa de planeamiento y análisis del control interno, para sustentar el trabajo se elaboran los papeles de trabajo. Para desarrollar la etapa de ejecución debe realizarse lo siguiente:

- **Análisis:** Consiste en agrupar y clasificar los elementos de las cuentas o rubros de los estados financieros para constituir unidades homogéneas y significativas.

- **De saldos:** Consiste en analizar diversos rubros de cuentas relacionadas entre sí, que influyen directamente sobre el resultado o el saldo de otras por ejemplo: las cuentas devoluciones, descuentos y rebajas en ventas, modifican la cuenta del mismo nombre.
  
- **De movimientos:** En este caso, al análisis de la cuenta debe hacerse por agrupación conforme a conceptos concretos y significativos de los distintos movimientos deudores y acreedores que vinieron a constituir el saldo final de la propia cuenta.
  
- **Inspección:** En diversas ocasiones, especialmente por lo que hace a los saldos del activo, los datos de la contabilidad están representados por bienes materiales, títulos de crédito, u otra clase de documentos que constituyen la materialización del dato registrado en la contabilidad. En todos estos casos puede comprobarse la autenticidad del saldo de la cuenta de la operación realizada o de la circunstancia que se trata de comprobar, mediante el examen físico de los bienes o documentos que amparan el activo o la operación.
  
- **Confirmación:** Consiste en la obtención de una comunicación por parte de una persona independiente de la empresa auditada para conocer la naturaleza y condiciones de la operación de una manera válida sobre la misma.
  
- **Investigación:** Por medio de esta técnica, el auditor obtiene conocimiento y puede formarse un juicio sobre algunos saldos, u operaciones realizadas por

la empresa, por medio de datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.

- **Observación:** Consiste en presenciar cómo se realizan ciertas operaciones o hechos, por las cuales el auditor da cuenta ocularmente de la forma como el personal de la empresa las realiza, ejemplo claro se obtiene en la inspección de inventario físico en la realización y preparación de los mismos.

### **Etapas de presentación de informe**

El Informe constituye la etapa final del proceso de auditoría, es decir el producto terminado del auditor, en el mismo se presentan los hallazgos detectados y el soporte documental para sustentar el dictamen emitido. Este Informe es escrito siempre para terceros que constituyen los clientes, independientemente del tipo de auditoría que se realice, de ahí la importancia concedida al mismo, el que se mide por la calidad de sus observaciones, recomendaciones y conclusiones.

### **3.3.2 Supervisión de la auditoría**

“La supervisión incluye hacer un seguimiento del avance del trabajo de auditoría.

Considerar las capacidades y la competencia de los miembros del equipo del trabajo en lo individual, si tienen suficiente tiempo para realizar su tarea, si entienden sus instrucciones, y si el trabajo se está ejecutando de acuerdo con el enfoque planeado. Atender los problemas importantes que surjan durante el trabajo de auditoría, considerar su importancia y modificar el enfoque planeado, de manera apropiada. Identificar los asuntos para consulta o consideración de

miembros más experimentados del equipo de trabajo durante el trabajo de auditoría”. (5:152)

La supervisión implica dirigir los esfuerzos de los ayudantes que participan en lograr objetivos del examen, y determinar sí se ha cubierto el alcance de la auditoría. Se determina el grado en que el auditor confiará en los controles internos del cliente, como base para limitar las pruebas directas de los saldos y se define la estrategia de auditoría con base en las estimaciones del riesgo y en el juicio profesional acerca de la manera eficaz y eficiente de obtener el nivel deseado de seguridad respecto a los estados financieros en conjunto.

En esta etapa se confirma que el auditor haya reunido los suficientes elementos de juicio que le permitan evidenciar en sus papeles de trabajo, todas aquellas situaciones encontradas durante el examen llevado a cabo a través de los procedimientos de auditoría que considere necesarios en las circunstancias en las cuales servirán de base para la elaboración del dictamen.

Cuando el trabajo de campo se ha terminado y el borrador de la opinión es trasladado para su revisión junto con los papeles de trabajo; se debe determinar que todos los puntos del programa de auditoría han sido completados y debidamente firmados por el personal que los realizó y supervisó. Después el auditor efectuará una revisión general de los papeles de trabajo para determinar sí la evidencia presentada en éstos, está de acuerdo con las conclusiones expuestas en los papeles de trabajo. Una vez que esté satisfecho, se envía al cliente el

borrador para discusión para determinar si éste está de acuerdo con los puntos expuestos por el equipo de auditoría.

Cuando ya se ha discutido y aprobado el contenido del informe, se procede a enviar el informe final de auditoría. La entrega del informe de auditoría es responsabilidad del auditor encargado del trabajo, en esta última fase de auditoría, el auditor tiene dos alternativas, rendir una opinión o indicar que una opinión no puede ser externada.

### **3.3.3 Normas Internacionales de Auditoría (NIA)**

Las Normas Internacionales de Auditoría, son emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Atestiguamiento (International Auditing and Assurance Board- IASB – por sus siglas en ingles) y bajo la responsabilidad de la Federación Internacional de Contadores (International Federation of Accountants – IFAC- por sus siglas en ingles), con el propósito de mejorar el grado de uniformidad de las prácticas de auditoría y los servicios relacionados, en Guatemala por resolución de fecha dieciocho de diciembre de dos mil siete, del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, se adoptan como las Normas de Auditoría a observar en Guatemala, surtiendo efecto a partir de las auditorías que se practiquen para el ejercicio contable 2008 y subsiguientes. No obstante, se permite la aplicación anticipada de tales normas.

Las NIA contienen los principios básicos y los procedimientos esenciales junto con lineamientos relativos, los cuales se pretenden que sean aceptados

internacionalmente, deben ser aplicados en la auditoría de los estados financieros con la adaptación necesaria de otra información y servicios relacionados. Las NIA exigen de los Contadores Públicos y Auditores una alta calidad en su desempeño profesional y la misma se mantiene a través de estándares internacionales.

### **3.3.4 Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)**

Las Normas Internacionales de Contabilidad se formulan y publican para el interés público, para que sean seguidas en la preparación y presentación de los estados financieros a nivel mundial. Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) son regulaciones de alta calidad, que exigen seguir prácticas contables apropiadas para cada circunstancia económica en particular. Los procedimientos seguidos por el Comité especial encargado de elaborar las Normas, aseguran y garantizan, mediante las consultas realizadas, a las Organizaciones Miembros del Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), a los Organismos reguladores contables y a otros grupos e individuos interesados, que las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) son aceptables para los usuarios y constituyen una guía para la preparación de los estados financieros.

### **3.3.5 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas**

Fueron emitidas a través del Comité de Principios de Contabilidad y Auditoría Internacionales, con el propósito de adoptar las Normas Internacionales de Auditoría, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Atestiguamiento (International Auditing and Assurance Board- IASB – por sus siglas en ingles) y bajo la responsabilidad de la Federación Internacional de



Contadores (International Federation of Accountants – IFAC- por sus siglas en inglés) fueron derogadas las cuarenta y ocho Normas de Auditoría en la ciudad de Guatemala el día dieciocho del mes de diciembre de dos mil siete por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, quedando sin vigencia a partir del 1 de enero del año dos mil ocho.

### **3.3.6 Normas personales**

Como su nombre lo indica son de índole personal y se refiere a las acciones individuales del auditor; gobiernan tanto el trabajo en la oficina del cliente como el relacionado con el informe respectivo; reflejan las normas que requieren que los procedimientos de auditoría normales y generalmente reconocidos sean aplicados con capacidad profesional por personas adiestradas debidamente, se relacionan con las cualidades del auditor y la calidad de su trabajo y constituyen condición indispensable para dar cumplimiento a las normas relativas a la ejecución del trabajo, estas normas indican que el auditor debe poseer:

- Entrenamiento técnico y capacidad profesional: El examen debe efectuarse por personas que tengan un adecuado entrenamiento técnico, capacidad profesional y habilidad como auditores.
- Independencia mental: En todos los asuntos relacionados con el trabajo el auditor o auditores deben mantener una actitud de independencia mental.
- Cuidado y diligencia profesional: Debe ejercerse un meticuloso cuidado profesional en la realización del examen y en la preparación del informe.

### 3.3.7 Normas de ejecución del trabajo

Las normas de ejecución del trabajo van dirigidas a lograr que el auditor obtenga la evidencia suficiente y competente de los registros financieros del cliente y de la información en que se apoya para convencerse de que su opinión sobre los estados financieros está justificada. En lo referente a las normas personales, el auditor está obligado a ejercitar en la ejecución de su trabajo un cuidado y diligencia adecuados para cumplir satisfactoriamente con las obligaciones que el mismo le impone, estas normas expresan que el auditor debe de cumplir con:

- **Planeación y supervisión.** El trabajo debe estar adecuadamente planeado y los asistentes, si hubiese alguno, deben ser debidamente supervisados.
- **Estudio y evaluación del control interno.** Debe existir un estudio y evaluación de la estructura de control interno existente como base de confianza en el mismo y para la determinación del alcance, cobertura y oportunidad de las pruebas de auditoría a aplicar.

A esto hay que agregar el conocimiento del negocio del cliente como un factor importante en la determinación del riesgo de auditoría.

- **Evidencia suficiente y competente.** Debe obtenerse evidencia suficiente y competente a través de las técnicas de auditoría, inspección, observación, investigación, confirmación y otros.

La evidencia en auditoría constituye los elementos de juicio obtenidos por el auditor y puede definirse como cualquier información que tenga un impacto al

determinar si los estados financieros están presentados en forma razonable, de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) El término suficiente, se refiere a la cuantificación; es decir, la cantidad de la evidencia de auditoría que obtuvo el auditor durante el examen de los estados financieros con la cual se da por satisfecho moralmente para cumplir con los alcances fijados de acuerdo al tipo de examen requerido por el cliente.

El término competente se refiere a la importancia de las pruebas, es decir la importancia relativa que permita minimizar el riesgo probable que se asume en el examen.

### **3.3.8 Auditoría especial**

Este tipo de auditoría incluye exámenes especiales, cuando se refiere a áreas juzgadas independientemente de las otras que integran los estados financieros de un negocio.

Entre las auditorías especiales se pueden mencionar: Auditoría de caja general, inventarios, razonabilidad de los saldos de cuentas por cobrar, razonabilidad de las cuentas por pagar, entre otros.

### **Informe especial**

Los informes especiales o de revisión constituyen un nuevo campo de trabajo dentro de la profesión del auditor. Esta actividad surge de la necesidad de los clientes, de organismos reguladores y del público inversionista de un servicio que pueda brindar una seguridad limitada de la confianza que se pueda tener de la

información financiera, sin llegar a realizar un examen completo de los estados financieros. El término informes especiales se refiere aquellos en los que la redacción del informe corto normal no es apropiada, y que requieren redacción especial en la sección relativa a la opinión.

Para los informes especiales que puede emitir el Contador Público y Auditor aplica la Norma Internacional de Auditoría número 800, la cual establece que se debe emitir un Informe especial cuando se tenga que dictaminar sobre:

- Estados financieros preparados sobre bases comprensibles distintas a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y Normas Nacionales.
- Elementos específicos, cuentas o renglones de los estados financieros.
- Cumplimiento de convenios contractuales o estipulaciones reglamentarias, relacionadas con estados financieros auditados.
- Informes de una revisión de períodos intermedios.
- Estados financieros proforma o proyectados.
- Control interno.

### **Objetivos de los informes especiales**

El Contador Público y Auditor dentro del campo de su actividad, está preparado para realizar informes especiales, los cuales son motivados por situaciones específicas.

Los objetivos estarán definidos de acuerdo al tipo de examen que el auditor practicará sobre los estados financieros, tomados en conjunto, por los elementos, cuentas o partidas que le sean solicitadas por su cliente para que sean examinadas.

### **3.3.9 Procedimientos de auditoría**

Los procedimientos de auditoría, son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen mediante los cuales un Contador Público y Auditor obtiene las bases para fundamentar su opinión. Los procedimientos son actos que ha de realizarse en el curso del examen. Aplicando la técnica apropiada, los procedimientos sirven para probar la exactitud de las cuentas y de los estados financieros.

Para la ejecución de cualquier trabajo de auditoría, bien sea practicado en forma interna o externa, son numerosos los elementos que debe tomar en cuenta el profesional encargado de esa actividad.

#### **Objetivos de los procedimientos**

Los objetivos de los procedimientos, son guiar el trabajo del Contador Público y Auditor de forma técnica y profesional, para obtener los resultados de una auditoría que fundamentará su opinión sobre los estados financieros y los resultados de operación a una fecha o período determinado.

## **Procedimientos analíticos**

El auditor deberá aplicar procedimientos analíticos como procedimientos de evaluación del riesgo para obtener un entendimiento de la entidad y su entorno y en la revisión general al final de la auditoría.

“Procedimientos analíticos significa evaluaciones de información financiera hechas por un estudio de relaciones plausibles entre datos tanto financieros como no financieros. Los procedimientos analíticos también abarcan la investigación de fluctuaciones y relaciones identificadas que son inconsistentes con otra información relevante o se apartan de una manera importante de los montos pronosticados”. (5:386)

## **Los papeles de trabajo**

Son todos aquellos documentos que sustentan la evidencia recopilada por los auditores durante el proceso de una auditoría, y que sirven para respaldar el informe y el juicio técnico sobre lo que se está examinando.

Los papeles de trabajo deben:

- Registrar las labores llevadas a cabo en una auditoría
- Mejorar la calidad de los exámenes
- Facilitar la revisión y supervisión
- Respaldar el informe de auditoría en los procesos judiciales

Los papeles de trabajo deben tener las siguientes características:

- Deben de estar identificados
- Están catalogados y con referencias cruzadas

- Indican con claridad el trabajo de la auditoría realizada
- Incluye suficiente información para cumplir los objetivos para los cuales fue diseñado
- Las conclusiones a las que se llegaron sobre el rubro o tipo de auditoría que se está evaluando, también se expresa en forma clara, como el trabajo se realiza sobre una base técnica, es necesario sustentar la opinión profesional, en tal sentido el informe del auditor, debe ser una conclusión lógica y coherente del trabajo realizado.

### **Definición de papeles de trabajo**

Son los registros llevados por el auditor, sobre los procedimientos seguidos, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a que se han llegado durante el desarrollo de un examen de estados financieros, de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría (NIA).

### **Objetivo de los papeles de trabajo**

- Obtener evidencia suficiente apropiada de auditoría para poder extraer conclusiones razonables sobre las cuales basar la opinión de auditoría.
- Constituir evidencia suficiente y competente del trabajo realizado.
- Servir de soporte de la opinión del auditor.
- Servir de guía y fuente de información para auditorías subsecuentes.

### **Los papeles de trabajo deberán contener:**

- Planificación de la auditoría, memorándum de planificación.

- Estudio y evaluación del control interno cuestionarios, flujo gramas o descripción del control interno; evaluación y determinación de áreas de riesgo.
- Técnicas y procedimientos de auditoría que aplicó y su alcance y su oportunidad.
- Resumen de los registros contables. Balance de saldos, estados financieros, detalles de cuentas, análisis y otros.
- Confirmación obtenida de fuentes externas e internas.
- Confirmación de clientes, de proveedores, de bancos del cliente, de funcionarios y empleados.
- Soporte de pruebas obtenidas y realizadas.
- Copias de documentos, contratos, convenios, resúmenes o copias de actas, cálculos realizados, memorándum sobre observaciones y otros.
- Documentación de conclusiones.
- Conclusión lograda respecto al saldo de una cuenta o transacciones realizadas.
- Comentarios sobre excepciones observadas y las conclusiones sobre tales excepciones.

### **Clasificación de los papeles de trabajo**

Por su naturaleza se clasifican en:

- Cédula centralizadora.
- Cédula sumaria.
- Cédula programa de auditoría.
- Cédula de cuestionario de control interno.



- Cédula de observación de control interno.
- Cédula de ajustes y reclasificaciones.
- Cédulas analíticas y de integración.

### **Marcas de auditoría**

Las marcas de auditoría son signos convencionales que evidencian el trabajo realizado, la explicación a cada marca implica la ética de haber realizado el trabajo. Las marcas de auditoría deben hacerse de una forma clara y comprensible y pueden incluirse al pie de cada cédula o en una cédula de marcas.

### **Programa de auditoría de cuentas por cobrar**

El auditor deberá desarrollar y documentar un programa de auditoría que exponga la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría planeados que se requieren para implementar el plan global de auditoría. El programa de auditoría sirve como un conjunto de instrucciones a los auxiliares involucrados en la auditoría y como un medio para el control y registro de la ejecución apropiada del trabajo. El programa de auditoría puede también contener los objetivos de la auditoría por cada área y un presupuesto de tiempos en el que son presupuestadas las horas para las diversas áreas o procedimientos de auditoría. Al preparar el programa de auditoría, el auditor debería considerar las evaluaciones específicas de los riesgos inherentes y de control y el nivel requerido de certeza que tendrán que proporcionar los procedimientos sustantivos.

El auditor también debería considerar los tiempos para pruebas de controles y procedimientos sustantivos, la coordinación de cualquier ayuda esperada de la entidad, la disponibilidad de los auxiliares y el involucramiento de otros auditores o expertos.

El programa de auditoría es esencialmente un recurso administrativo para dar instrucciones al personal sobre lo que hay que hacer. Sirve también como control de la realización del trabajo de auditoría, por lo que debe expresar claramente los pasos que habrán de realizarse, así como sus objetivos, todo esto con suficiente detalle para que guíen a los asistentes y sirva como registro para los revisores o los que planeen subsecuentes trabajos.

### **3.3.9.1 Circularización de cuentas por cobrar**

La circularización de cuentas por cobrar se realiza para verificar inicialmente la existencia y a su vez la razonabilidad de los saldos de la cartera presentada por la empresa auditada y forma parte de los procedimientos obligatorios que un auditor debe efectuar en la revisión de estados financieros.

Además de estudiar la antigüedad de las partidas circularizadas para determinar su recuperabilidad, los resultados de la circularización de saldos siempre deben ir acompañados del estudio de los controles claves aplicables a las cuentas por cobrar, como los son:

- Que haya una política definida de créditos así como de rebajas y devoluciones.

- Que los límites de crédito y descuentos sean autorizados por un funcionario responsable, tomando como base la solvencia económica del cliente que servirá de respaldo al crédito concedido.
- Que durante el proceso de facturación y ventas exista evidencia de:
- Que los pedidos del cliente sean comparados con los límites de crédito y existencia de inventarios.
- Que los despachos de mercadería en la medida de lo posible se hagan con base a los pedidos de los clientes ya autorizados.
- Que exista evidencia de que el cliente realmente ha recibido el producto.
- Que la facturación se haga con base a la orden de despacho o envío.
- Que los precios facturados sean los autorizados.
- Que haya una adecuada segregación de funciones entre las personas que intervienen en las ventas, créditos y cobranzas.

Existen varios criterios para la circularización de las cuentas por cobrar, entre los cuales cabe mencionar los siguientes:

**De acuerdo al monto de los saldos de la cartera.** Este es uno de los criterios más utilizados por el auditor durante la confirmación de las cuentas por cobrar, ya que el mismo permite obtener una cobertura razonable de los saldos en cartera.

**Según las estratificaciones de las cuentas por cobrar.** De acuerdo a este criterio el auditor seleccionará los saldos a ser confirmados considerando las estratificaciones que pudieran presentar los saldos de las cuentas por cobrar. Dichos saldos pueden estar divididos de acuerdo a su recuperabilidad corto,

mediano y largo plazo; al territorio nacional o extranjero, urbano o rural o a la naturaleza de los clientes por grandes o pequeños distribuidores, como supermercados o tiendas; esto dependerá de la planeación y del juicio del auditor aplicado de acuerdo a las circunstancias o al estrato al cual dará mayor importancia para la confirmación de los saldos respectivos.

**Por áreas o distritos.** De acuerdo a la naturaleza de las operaciones de la empresa auditada, el auditor podría decidir confirmar saldos de acuerdo a determinadas áreas o distritos donde se sitúen las cuentas por cobrar.

Generalmente este tipo de confirmación surte efectos positivos, cuando se tratan de empresas con áreas o distritos de venta bien establecidos e identificados como por ejemplo área norte, área sur que cuentan con una cartera numerosa formada por los saldos individualmente menores, ya que permite una cobertura total con relación a los mismos.

**Comerciales o de empleados.** Uno de los aspectos que el auditor debe tomar en cuenta antes de la confirmación de saldos es decidir si dentro de su cobertura de las cuentas por cobrar necesita o no confirmar la de los empleados de la empresa auditada. Dependiendo de la materialidad del saldo y circunstancias, el auditor podría confirmar los saldos por cobrar a empleados y verificar que no se traten de préstamos, a funcionarios o empleados que ya no trabajen para la empresa.

## **Métodos para llevar a cabo una circularización**

Existen diversos métodos para llevar a cabo una circularización de saldos, los cuales responden a las necesidades de información del auditor o bien a las circunstancias en que éste realiza su trabajo. Desde la planeación, el auditor debe tomar en cuenta las condiciones en que afectará la auditoría, los objetivos que la misma pretende alcanzar y definir el método de confirmación que debe ser utilizado.

**Entre los métodos de circularización que frecuentemente se aplican están los siguientes:**

### **Confirmación externa positiva**

“Una solicitud de confirmación externa positiva pide al consultado que conteste en todos los casos al auditor, ya sea indicando el acuerdo del participante con la información dada, o pidiendo al consultado que llene la información. Por lo común, se espera que una respuesta a una solicitud de confirmación positiva proporcione evidencia de auditoría confiable”. (5:374)

El método de circularización por medio de confirmaciones positivas es comúnmente utilizado por el auditor independiente debido a que él trata de satisfacerse sobre la razonabilidad de los saldos de las cuentas por cobrar.

Este método consiste en enviar la solicitud al cliente, deudor, proveedor o acreedor en el que se le pide que contesten, tanto si están de acuerdo como si no lo están con el saldo confirmado. Se utiliza este tipo de confirmación preferentemente para cuentas del activo.

**Confirmación externa en blanco**

Es una solicitud de confirmación externa positiva que no declara el monto (u otra información), si no que le pide al consultado que llene la cantidad o dé otra información. Por otra parte, el uso de este tipo de solicitud de confirmación en blanco, puede dar como resultado tasas de respuesta más bajas porque se requiere un esfuerzo adicional de parte de los consultados. Se utiliza por parte del auditor para reducir el riesgo de que un consultado pueda contestar a la solicitud de confirmación positiva sin verificar que la información sea correcta.

No se envían datos y se solicita información de saldos, movimientos o cualquier otro dato necesario para la auditoría. Generalmente se utiliza para confirmar pasivos, inventarios en consignación, cuentas bancarias, abogados, seguros y otros.

**Confirmación externa negativa**

“Una solicitud de confirmación externa negativa pide al consultado que conteste sólo en caso de desacuerdo con la información proporcionada en la solicitud. Sin embargo, cuando no se ha recibido respuesta a la solicitud de confirmación negativa, el auditor queda consciente de que no habrá una evidencia explícita de que las presuntas terceras partes hayan recibido las solicitudes de confirmación y que verificaron que la información ahí contenida es correcta”. (5:375)

Por medio de este método se envía la solicitud de confirmación con la instrucción que sea devuelta al auditor únicamente si no está de acuerdo con el saldo confirmado. Por lo general, este tipo de confirmación es utilizado cuando la cartera

de las empresas está formada por un universo muy grande de clientes y todos ellos con saldos menores.

### **Cobros posteriores a la fecha de los estados financieros**

En este procedimiento se aprovecha la circunstancia de que el auditor permanece en las oficinas del cliente por algún tiempo posterior a la fecha de cierre de libros; consiste en verificar los pagos o las entregas parciales a las cuentas por cobrar efectuados por los clientes en esos días inmediatos siguientes, cuidando de que el ingreso sea real y entregado efectivamente por el deudor para liquidar el saldo que se revisa.

El hecho de que una persona pague una deuda es prueba de que la reconoce, es decir, que la cuenta por cobrar es real, este procedimiento es supletorio de las confirmaciones y se aplica, para no duplicar procedimientos, a la verificación de cuentas por cobrar no confirmadas.

Dentro del contexto de este tipo de informe, el auditor deberá aplicar una redacción adecuada al mismo, ya que no es exactamente la que se utiliza para los informes ordinarios.

Es imperativo que el auditor claramente indique en su informe la naturaleza del trabajo realizado y exprese los hallazgos de una manera que sea apropiada de acuerdo con los servicios prestados.

### **Consideraciones generales en los informes especiales**

La naturaleza, oportunidad, y alcance del trabajo que va a ser desarrollado en un trabajo de auditoría con propósito especial variará con las circunstancias. Antes de emprender un trabajo de auditoría con propósito especial, el auditor deberá asegurarse de que hay acuerdo con el cliente sobre la naturaleza exacta del trabajo y la forma y contenido del dictamen que será emitido.

Al planear el trabajo de auditoría, el auditor necesitará una clara comprensión del propósito para el que se usará la información sobre la que se dictamina, y quien es probable que la use. Para evitar la posibilidad de que el dictamen del auditor sea usado para propósitos que no son los planeados, el auditor puede desear indicar en el dictamen el propósito para el cual se prepara el dictamen y cualesquiera restricciones sobre su distribución y uso.

#### **3.3.9.2 Pruebas de control**

“Son pruebas de auditoría diseñadas para obtener una seguridad razonable de que están en vigor aquellos controles internos en los que se deposita la confianza de la auditoría. Determinan la aplicabilidad y vigencia de los controles internos establecidos por la entidad”. (13:73)

Son pruebas que se efectúan para determinar si los controles internos establecidos para mitigar el riesgo de errores e irregularidades, están operando con efectividad.

Dentro de estas pruebas están:



- Controles de autorización.
- Controles de procedimiento de transacciones.
- Controles de verificación.
- Controles de salvaguarda física.

La evaluación que se haga del control interno, es de primordial importancia pues por su medio se conocerá si las políticas implantadas por la administración se están cumpliendo a cabalidad y si en general se desarrollan correctamente.

Dependiendo la evaluación que se tenga, así será el alcance y el tipo de pruebas sustantivas que se practiquen en el examen de los estados financieros. La evaluación del control interno puede efectuarse por los siguientes métodos:

**Método descriptivo.** También llamado narrativo, consiste en hacer una descripción narrativa de las características del control de actividades y operaciones que se realizan y relacionan a departamentos, personas, operaciones, registros contables y la información financiera. El método es detallado y analítico, siendo ideal para aplicarlo a pequeñas empresas que cuentan con un bajo volumen de operaciones. También es aconsejable en empresas que cuentan con un control deficiente que haga necesario realizar una descripción detallada de las operaciones que se realizan.

**Método de cuestionario.** En éste método se utilizan una serie de preguntas preparadas técnicamente y separadas por áreas de operaciones. Estas preguntas deben de ser redactadas en forma clara y sencilla para que sean fácilmente

comprensibles por las personas a las que se les solicitará las respondan. Es indispensable que las repuestas que se obtengan sean claras y que no den motivo a falsas interpretaciones.

**Método de gráficas de flujo o flujo gramas.** Consiste en representar por medio de gráfica de flujo, las operaciones del área que se está evaluando; esta representación da una facilidad de verificación visual de los movimientos que se desarrollan en una operación y permite captar más fácilmente su desarrollo, simplificando de esta manera, la evaluación del control interno. Es de recomendarse que el examen del control interno y las conclusiones relativas se hagan constar en papeles de trabajo.

### **3.3.9.3 Pruebas sustantivas**

Son pruebas para detectar errores materiales en saldos de cuentas y en transacciones.

“Los procedimientos sustantivos se desempeñan para detectar representaciones erróneas de importancia relativa al nivel de aseveración, e incluyen pruebas de detalles de clases de transacciones, saldos de cuenta, y revelaciones y procedimientos sustantivos que respondan a la evaluación relacionada del riesgo de representación errónea de importancia relativa”. (5:333)

“Son pruebas de auditoría que se diseñan para obtener evidencia de que los datos e información producidos por el sistema de contabilidad están completos, son

exactos y válidos. Determinan la razonabilidad de las cifras que presentan los estados financieros de la entidad”. (13:73)

Con anterioridad a la fecha del balance de situación general o balance general, el auditor planea la auditoría, considera el control interno del cliente y aplica pruebas sustantivas.

Estos procedimientos previos le ayudan a descubrir asuntos importantes, que podrían afectar a los estados financieros, incluyendo transacciones con partes relacionadas, condiciones económicas cambiantes, pronunciamientos contables recientes y otros asuntos que requieren ajustes a la fecha del balance de situación general o balance general. Por lo anterior las pruebas sustantivas aplicadas a una fecha anterior a la fecha del balance de situación general o balance general, deben completarse como parte de los procedimientos de auditoría de fin de año. Dentro de las pruebas de auditoría más comunes que aplica el auditor se encuentran: La circularización de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, toma física de inventario, prueba global de depreciaciones, prueba global de prestaciones laborales, arqueo de caja y valores, entre otras.

#### **3.3.9.4 Pruebas de cumplimiento**

Las pruebas de cumplimiento representan procedimientos de auditoría diseñados para verificar si el sistema de control interno del cliente está siendo aplicado de acuerdo a la manera en que se le describió al auditor y de acuerdo a la intención de la gerencia. Sí, después de la comprobación, los controles del cliente parecen

estar operando efectivamente, el auditor justifica el poder tener confianza en el sistema y por consiguiente reduce sus pruebas sustantivas.

Las pruebas de cumplimiento están relacionadas con tres aspectos de los controles del cliente:

- La frecuencia con que los procedimientos de control necesarios fueron llevados a efecto.

Para reducir las pruebas sustantivas, los procedimientos prescritos en el sistema deben estar cumpliéndose consistentemente.

- La calidad con que se ejecutan los procedimientos de control.

Los procedimientos de control se deben ejecutar en forma apropiada. La calidad de su ejecución puede ser probada mediante discusiones sobre el criterio seguido para tomar ciertas decisiones.

- La persona que ejecuta el procedimiento.

La persona responsable de los procedimientos de control, debe ser independiente de funciones incompatibles para que el control sea efectivo.

### **3.4 Modelo COSO**

El Comité de Organización Patrocinadoras de la Comisión (*Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission- COSO por sus siglas en inglés*) se formó en 1985 para mejorar la calidad de los reportes financieros mediante la ética en los negocios, con el objeto de tener controles internos y gobierno corporativo efectivos.

Basado en estos principios, se desarrolló y publicó el marco de trabajo del COSO en 1992 como una fundación para establecer sistemas de control interno y determinar su efectividad. La administración de riesgos es parte del control en las compañías.

### **3.4.1 Marco conceptual del modelo COSO**

El marco conceptual y las normas generales que aquí se adoptan, constituyen un marco de referencia para organizar ese ambiente y estructura de control interno.

Asimismo, constituyen un esquema básico para la transparencia de la gestión, en el marco de la legalidad, la ética y la rendición de cuentas democrática.

Como forma de solucionar la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno, es publicado en 1992, en EEUU, el Informe COSO sobre control interno Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO*). El grupo de trabajo estuvo constituido por representantes de cinco organismos profesionales:

- AAA – Asociación Americana de Contadores
- AICPA – Instituto Americano de Contadores Públicos Autorizados
- FEI – Instituto de Ejecutivos Financieros
- IIA – Instituto de Auditores Internos
- IMA – Instituto de Contadores Gerenciales

Objetivo del marco conceptual del Modelo COSO.

Para COOPERS & LYBRAND (2004), acordar una definición de Control Interno que sea aceptada como un marco común que satisfaga las necesidades de todos los sectores. Aportar una estructura de Control Interno que facilite la evaluación de cualquier sistema en cualquier organización.

El Informe COSO constituyó un gran avance al acordar una definición respecto al concepto de control interno. El informe COSO logra definir un marco conceptual común y se constituye en una visión integradora del control interno. El Informe COSO se estructura en cuatro partes.

**Resumen ejecutivo:** visión de alto nivel sobre la estructura conceptual del control interno, dirigido a directores ejecutivos, miembros del consejo, legisladores.

**Estructura conceptual:** Define control interno, describe sus componentes y proporciona criterios para que administradores, consejeros y otros puedan valorar sus sistemas de control.

**Reportes a partes externas:** Es un documento suplementario que proporciona orientación a aquellas entidades que publican informes sobre control interno además de la preparación de estados financieros.

**Herramientas de evaluación:** Proporciona materiales que se pueden usar en la realización de una evaluación de un sistema de control interno.

### 3.4.2 El control interno según COSO

Definición de control interno para Coopers & Lybrand (2004), el control interno es un proceso efectuado por 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:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.

La eficacia del control interno se puede dar en tres niveles distintos. El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías respectivamente, si la dirección de la Unidad tiene la seguridad razonable de que:

- Dispone de la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la Unidad.
- Se prepara de forma fiable la información financiera de la misma.
- Se cumplen las leyes y normativa a las que se encuentra sujeta.
- Si bien el control interno es un proceso, su eficacia es el estado o la situación del proceso en un momento dado.

### 3.4.3 Los cinco componentes del modelo COSO I

Para el Comité de Organización Patrocinadores de la Comisión (*Committee Of Sponsoring Organization of the Treadway Commission COSO 2004*), de acuerdo al marco COSO, el control interno consta de cinco componentes relacionados

entre sí. Estos derivarán de la manera en que la dirección dirija la unidad y estarán integrados en el proceso de dirección. Los componentes serán los mismos para todas las organizaciones (sean públicas o privadas) y dependerá del tamaño de la misma la implantación de cada uno de ellos.

### **El ambiente de control**

El ambiente o entorno de control es la base de la pirámide de control interno, aportando disciplina a la estructura. En él se apoyarán los restantes componentes, por lo que será fundamental para solidificar los cimientos de un eficaz y eficiente sistema de control interno. Marca la pauta del funcionamiento de la Unidad e influye en la concientización de sus funcionarios.

Los factores a considerar dentro del entorno de control serán la integridad y los valores éticos, la capacidad de los funcionarios de la Unidad, el estilo de dirección y de gestión, la manera en que la Dirección asigna autoridad y responsabilidad, la estructura organizacional vigente y las políticas y prácticas de personal utilizadas. Debe considerarse en la evaluación que los procedimientos existan, que hayan sido apropiadamente notificados, que sean conocidos, que sean adecuadamente comprendidos y que exista evidencia de que se aplican.

### **Evaluación de riesgos**

Cada Unidad se enfrenta a diversos riesgos internos y externos que deben ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, los cuales deberán estar vinculados entre sí.



La evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados. A su vez, dados los cambios permanentes del entorno, será necesario que la Unidad disponga de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados al cambio.

En la evaluación se deberá analizar que los objetivos hayan sido apropiadamente definidos, que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales, que hayan sido oportunamente comunicados, que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos, que se haya clasificado de acuerdo a la relevancia y probabilidad de ocurrencia.

### **Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección, administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos por ella. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la unidad y en cada una de las etapas de la gestión.

En la evaluación del sistema de control interno, no solo debe considerarse si fueron establecidas las actividades relevantes para los riesgos identificados, sino también si las mismas son aplicadas en la realidad y si los resultados conseguidos son los esperados.

## **Información y comunicación**

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades. También deberá existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la unidad, de arriba hacia abajo y a la inversa. La dirección debe comunicar en forma clara las responsabilidades de cada funcionario dentro del sistema de control interno implementado. Los funcionarios tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el resto del trabajo. Asimismo, deben contar con los medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores.

## **Supervisión y monitoreo**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que verifique la vigencia del sistema de control interno a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

### **3.4.4 Modelo COSO II**

#### **Antecedentes**

El Comité de Organización Patrocinadoras de la Comisión COSO (2004), el 29 de septiembre del 2004 se lanzó el Marco de Control denominado COSO II que según su propio texto no contradice al COSO I, siendo ambos marcos conceptualmente compatibles. Sin embargo, este marco se enfoca a la gestión,

identificación evaluación y administración de riesgos que puede afectar la estrategia, la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y regulaciones.

La Ley General de Control Interno de 2002 (Ley 8292) promulgada por el gobierno de Costa Rica, fue la primera de nuestro hemisferio dirigida específicamente al control interno, y enfocado al sector público, establece los criterios mínimos que deberán observar los entes u órganos públicos en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de su sistemas de control interno.

El 23 de septiembre del 2003 se emite en Cuba por el Ministerio de Finanzas y Precios la Resolución 297, a partir de los acuerdos tomados en la resolución económica del 5to congreso del partido comunista de Cuba. Esta resolución pone en vigor las definiciones de control interno, el contenido de sus componentes y sus normas, para la implantación gradual en el país.

Con la promulgación de la resolución 297 del 2003 del MFP, Cuba se incluye en la intención de la creación de un marco conceptual único de Control Interno, tomando como referencia los conceptos que aparecen en el Informe COSO emitido en 1992.



**Figura1.Elementos clave de cada componente del COSO II**

Fuente: [www.compliancysoftware.co](http://www.compliancysoftware.co)

### **3.4.5 Componentes del control interno basado en COSO II**

#### **Elementos claves de cada componente del Coso II**

##### **3.4.5.1 Ambiente interno**

“El ambiente interno abarca a toda la 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 elementos claves del ambiente interno incluyen:

Filosofía de la gestión de riesgos y Cultura de riesgo – Consejo de administración/Dirección – Integridad y valores éticos – Compromiso de competencia – Estructura organizativa – Asignación de autoridad y responsabilidad – Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.” (6:9)

### **3.4.5.2 Establecimiento de objetivos**

Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones. Se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación y evaluación de los riesgos, durante el proceso de establecimiento de la estrategia.

Los elementos claves para el establecimiento de los objetivos son:

Objetivos estratégicos – Objetivos relacionados – Objetivos seleccionados – Riesgo aceptado – Tolerancia al riesgo.

### **3.4.5.3 Identificación de eventos**

En algunas circunstancias, la identificación de eventos relacionados con un objetivo específico es razonablemente sencilla que relacionan los eventos posibles y su impacto en el objetivo, la tolerancia de riesgo asociada y la unidad de medición.

Los elementos claves para la identificación de eventos puede ser a través de:

Acontecimientos – Metodologías y técnicas – Categorías de acontecimientos – Riesgos y oportunidades.

### **3.4.5.4 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. (6:45)

Riesgo inherente y residual.

El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto. El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente. Estas acciones pueden incluir las estrategias de diversificación relativas a las concentraciones de clientes, productos u otras, las políticas y procedimientos que establezcan límites, autorizaciones y otros protocolos.

### **Beneficio en riesgo**

De manera similar al flujo de caja en riesgo, el parámetro del beneficio en riesgo estima un cambio en el beneficio contable de una organización o unidad de negocio, que no debería excederse con un nivel de confianza dado y a lo largo de un horizonte temporal definido, basándose en premisas sobre el comportamiento de dicho beneficio en forma de distribución estadística.

Los elementos claves para la evaluación de riesgos puede ser a través de:

Riesgo inherente y residual – Probabilidad e impacto

#### **3.4.5.5 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 sus respuestas, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos 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, determinado si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.” (6:71)

#### Consideración de respuestas al riesgo

Al igual que en la evaluación del riesgo inherente, el riesgo residual puede ser valorado de manera cualitativa o cuantitativa. En términos generales, se utilizan las mismas mediciones en las evaluaciones del riesgo inherente y el riesgo residual.”(6:71)

Los elementos claves de la respuesta de riesgo incluyen:

Evaluación de posibles respuestas – Selección de respuestas –Perspectivas de cartera.

#### **3.4.5.6 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.

Integración con la respuesta al riesgo.

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente. Si bien las actividades de control se establecen, por norma general, para asegurar que se lleven a cabo de manera adecuada la respuesta a los riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituyen la respuesta al riesgo.”(6:79)

Los elementos claves de actividades de control incluyen:

Políticas y procedimientos –Controles de los sistemas de información – Controles específicos de la entidad.

#### **3.4.5.7 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 entregadas de fuentes externas facilitando la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.”(6:85)

“La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos. La información, tanto si procede de fuentes externas como internas, se recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar eventos,



analizar riesgos, determinar respuestas a ellos y, en general, llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión.” (6:85)

#### Informes de deficiencias

Todas las deficiencias identificadas de gestión de riesgos corporativos que afectan a 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.

Los elementos claves de la información y comunicación son:

Información – Comunicación.

#### **3.4.5.8 Monitoreo y Supervisión**

Actividades de supervisión permanente.

Diferentes actividades llevadas a cabo en el curso normal de la gestión de un negocio pueden servir para realizar la supervisión de la eficacia de los componentes de la gestión de riesgos corporativos. Estas actividades incluyen la revisión diaria de información de las gestiones normales del negocio.

#### Comité de auditoría

No resulta infrecuente que la responsabilidad de supervisión de la gestión de riesgos corporativos sea asignada a un comité de auditoría. En muchos casos, se cree que, estando su atención centrada en el control interno de la gestión financiera y, posiblemente de manera más amplia, en el control interno, el comité de auditoría se encuentra ya en buena posición para expandir su responsabilidad a la supervisión de la gestión de riesgos corporativos. Algunos observadores

apuntan a determinadas normas que promueven la asignación de dicha responsabilidad a este comité.

“Metodología. Se dispone de una variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo.”(6:107)

Los elementos claves de monitoreo y supervisión son:

Actividades permanentes de supervisión – Evaluaciones independientes –  
Comunicación de deficiencias.

## **CAPÍTULO IV**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CON BASE A COSO, PARA LA CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA**

En este capítulo se presenta el caso práctico que consiste en el diseño de un sistema de control interno con base a COSO para la cartera de cuentas por cobrar, usándose para fines de estudio, el nombre de la empresa Distribuidora Farmacéutica, S.A. presentando inicialmente aspectos que muestran cómo se encuentra la misma, para seguidamente plantear la propuesta del diseño.

#### **4.1 Antecedentes**

Distribuidora Farmacéutica, S.A. de nombre comercial DIFASA, es una empresa guatemalteca que se dedica a la importación, producción distribución y comercialización de productos farmacéuticos de venta libre y productos afines para uso médico, así como la fabricación mediante métodos conocidos colectivamente como producción secundaria, de pastillas, cápsulas, jarabes, suspensiones, sobres para administración oral, soluciones para inyección, entre otros, los cuales están clasificados como productos éticos y productos populares, inició operaciones el 14 de febrero de 1940, constituida bajo las leyes de la República de Guatemala como Sociedad Anónima, por un período indefinido.

La compañía inició su negocio farmacéutico con la fabricación y venta de soluciones intravenosas y otros medicamentos destinados a la salud hospitalaria convirtiéndose en el líder en este campo. Subsecuentemente la empresa continuó

su expansión en el negocio farmacéutico con la manufactura y distribución de productos innovadores para el consumo, medicamentos de prescripción, fórmulas pediátricas, genéricos, productos naturales, productos veterinarios, servicios de maquila farmacéutica a terceros y medicamentos homeopáticos. Distribuidora Farmacéutica, S.A. ha consolidado su posición como fabricante de especialidades farmacéuticas por su activa expansión a mercados internacionales, en la región Centroamericana y el Caribe.

#### **4.1.1 Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos que permitirán alcanzar las metas de Distribuidora Farmacéutica, S. A. son los siguientes:

- Aumento de la productividad
- Aumento de la rentabilidad
- Nuevas oportunidades de negocio
- Nuevos proveedores
- Atención al cliente
- Productos nuevos con valor agregado

#### **4.1.2 Expansión**

Distribuidora Farmacéutica, S.A. proporciona abastecimiento en la ciudad de Guatemala, sus departamentos, Belice, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, también a, Haití y República Dominicana.

### **4.1.3 Estructura Organizativa Actual**

Distribuidora Farmacéutica, S.A. está integrada organizacionalmente de la siguiente manera:

Junta Directiva

Gerencia General

Gerencia Administrativa

Gerencia Financiera

Gerencia de Ventas

Gerencia de Recursos Humanos

Y todos los departamentos y unidades que cada gerencia tiene jerárquicamente bajo su responsabilidad.

La Gerencia Financiera tiene a su cargo el Departamento de Créditos y Cobros

### **4.2 Departamento de créditos y cobros**

Distribuidora Farmacéutica, S.A. cuenta con un departamento de créditos, responsable del manejo y control de todos los derechos exigibles originados por las ventas realizadas al crédito.

El departamento de créditos, tiene como función principal, darle seguimiento a la recuperación de los saldos pendientes de cobro, control de los cheques rechazados, control de las notas de crédito por devoluciones de productos o por descuentos por pronto pago, actividades que deben realizarse a través de una comunicación directa con los clientes ya sea en forma personal, por escrito, correo electrónico o telefónicamente.

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

- Cumplir con las políticas y procedimientos aplicables a las ventas al crédito y al cobro de las cuentas en coordinación con otras actividades relacionadas de la entidad.
- Llevar control de los créditos autorizados, cobros realizados y el saldo de los clientes.
- Obtener eficiencia y efectividad en la concesión de créditos y en el cobro de las cuentas: tales como cobros realizados en el menor tiempo posible reducción al máximo de las cuentas incobrables alta rotación de las cuentas por cobrar evaluación del costo/beneficio de las operaciones realizadas en los créditos y las cuentas por cobrar.
- Proporcionar información confiable y oportuna de todo lo que se relacione con los créditos los cobros y las cuentas por cobrar.

#### **4.2.1 Conformación del departamento de créditos y cobros**

El departamento de créditos y cobros está integrado por:

El Jefe del Departamento, asistente I, asistente II, auxiliar I, auxiliar II, auxiliar III y un cobrador para la ciudad.

#### **4.2.2 Procedimiento actual del departamento de créditos y cobros**

El procedimiento establece que se concede crédito a un solicitante solamente si tiene buenas referencias comerciales y que la validación de la información haya sido favorable; se amplía el límite de crédito de un cliente activo, sólo si en su

historial crediticio haya demostrado cumplimiento en el pago de sus facturas y su nivel de compras se haya incrementado.

➤ **Propósito del procedimiento**

No se tienen establecidos los parámetros mínimos para que se conceda crédito a un cliente, ni tampoco se tiene definida la responsabilidad de quien debe autorizar los créditos y los límites crediticios, ya que actualmente el crédito es igual para todo tipo de cliente, sin que se determine si son clientes pequeños, medianos o grandes, ya que no se toma en cuenta la capacidad de compra y pago.

➤ **Alcance**

Se trabaja con clientes de la ciudad y de los departamentos. En relación a los clientes internacionales no se trabajaba con créditos sino con pagos a través del sistema bancario.

➤ **Responsables**

Gerente administrativo, gerente financiero, jefe del departamento de créditos y personal del departamento de cuentas por cobrar.

➤ **Condiciones para que los empleados sean sujeto de crédito**

La empresa les concede crédito a sus empleados, siempre que estos tengan dos meses de laborar en la empresa y haber sido contratados en relación de dependencia, en caso contrario se gozará del nivel de precios, pero deberán pagar de contado.

➤ **Requisitos de información**

El visitador médico con visto bueno del jefe de ventas, deberá, trasladar al departamento de créditos toda la documentación requerida, para que se realice el proceso de validación, investigación y análisis de la información.

➤ **Investigación del solicitante**

El departamento de créditos, a través del sistema infonet, investigará el récord crediticio del solicitante y si tiene situaciones legales e incumplimientos de pago; se dará por terminado el trámite de autorización del crédito, pero se continuará si el solicitante demuestra que ya fue solventada la demanda y que ha pasado dos años desde que solventó la misma.

➤ **Análisis de crédito**

En la cuenta corriente se manejan clientes tipo A, B, y C los cuales no son alimentados en el sistema con la información correcta, ya que se observa que a todo cliente se le coloca un crédito de 30 días cuando en realidad se les da dos meses o más, y en cuanto al monto del límite de crédito se le coloca Q1,500.00 cuando en realidad hasta en las primeras compras se les despacha el doble o el triple de su límite.

➤ **Validación de la información**

El departamento de crédito inicia la validación con la confirmación por vía telefónica para comprobar la veracidad de las referencias comerciales y personales del solicitante.



Si se encuentran en la documentación presentada por el solicitante, malas referencias crediticias, se rechazará la solicitud de crédito y se le notifica el motivo del rechazo al visitador médico quien lo hará del conocimiento de su cliente.

➤ **Ingreso de datos al sistema**

El personal de la cartera de cuentas por cobrar ingresa al sistema los datos del cliente sin tener un expediente individual para cada uno únicamente para registrar el código del cliente sin que este sea notificado.

➤ **Duración del trámite para la apertura del crédito**

El análisis de la solicitud de crédito durara 15 días hábiles, contados a partir de ingresada la solicitud al departamento de créditos.

➤ **Vigencia del crédito**

El crédito, podrá suspenderlo la Empresa por los siguientes motivos:

- Atraso de 90 días en el pago de las facturas; los días serán contados a partir de la fecha de vencimiento de la factura. (Suspensión temporal hasta que solvete la deuda).

**4.3 Diseño de un Sistema de Control Interno con base a COSO II para la cartera de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora Farmacéutica, S.A.**

De acuerdo a los procedimientos de auditoría realizados a través de cuestionarios, (ver página 124) se determinaron deficiencias de control interno, por lo que se

propone el diseño de un sistema de control interno con base a componentes del modelo COSO II.

#### **4.3.1 Ambiente interno**

Este componente es fundamental para la aplicación de los otros componentes del control interno, por lo que Distribuidora Farmacéutica, S.A., debe asegurarse de crear un ambiente interno que facilite establecer disciplina, autoridad, y asignar responsabilidades, organizar y desarrollar a su personal, creando la concientización y el conocimiento respecto del riesgo y el control, para lo cual se debe cumplir con los siguientes elementos:

##### **➤ Filosofía de gestión de riesgo y cultura de riesgo**

La administración de Distribuidora Farmacéutica, S.A. debe implementar la gestión de riesgos corporativos como parte integral de la organización la cual promueve una reflexión y análisis estratégico, fortaleciendo simultáneamente los valores y creencias fundamentales que permitirán el alcance de los objetivos establecidos. Es importante implantar un modelo de comunicación del riesgo, el cual facilitará el flujo de información en la organización respecto a la mejora continua de la estrategia de riesgo a escala empresarial.

En el mapa de riesgos (Figura 4 ver página 100, 101), se presenta la identificación de los riesgos, las consecuencias que ocasionan y el control y forma de mitigarlos.

➤ **Consejo de administración/Dirección**

La Junta Directiva deberá nombrar un Consejo de Administración en Distribuidora Farmacéutica, S.A. que será quien establezca la cantidad de riesgo en un nivel alto que está dispuesta a aceptar para el logro de sus objetivos, analizándolos como base para determinar cómo deben ser administrados. Dichos riesgos deben ser expresados por la Administración en términos cuantitativos o cualitativos, incluye no solo a la empresa sino también a divisiones, unidades operativas y funcionales, deberá analizar factores internos y externos, involucrar a los niveles adecuados de gestión, estimar la importancia de los riesgos identificados y determinar cómo se responderá a dichos riesgos.

➤ **Integridad y Valores Éticos**

El personal responsable de la cartera de cuentas por cobrar, debe mantener constantemente el respeto e integridad frente a todos los colaboradores de la organización y clientes a través de la comunicación que debe tener por la relación de las cuentas por cobrar, asegurando que los estándares éticos más elevados sean parte de las decisiones y compromisos que toman en nombre de la empresa como en sus actividades diarias, buscando en todo momento mantener una relación comercial pero cordial, con los clientes, lo cual permitirá la obtención de mejores beneficios para la entidad.

De la aplicación que la administración realice del ambiente de control, se espera que el personal de créditos y cobros, demuestre pautas de comportamiento adecuadas para el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de objetivos.

Esta filosofía viene apoyada por los siguientes principios rectores que deben aplicarse:

- Considerar todas las formas de riesgo en la toma de decisiones.
- Realizar el seguimiento del cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos y del estado de la administración de riesgos.
- Generar y documentar sobre riesgos significativos y deficiencias en su gestión.
- Aceptar que la administración de riesgos corporativos es obligatoria y no opcional.

A continuación se presenta la propuesta del código de ética a implementarse.

## **Código de Ética**

### **Reglas de conducta para el personal**

#### **Valores**

- Las mejores soluciones provienen del trabajo en equipo.
- Añadir valor por encima de las expectativas.
- Alcanzar la excelencia a través de la innovación, el aprendizaje y la agilidad.
- Liderazgo con los clientes y equipo de trabajo.
- El liderazgo exige valor, visión e integridad.

**Integridad**

- Desempeñar el trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.
- Respetar las leyes y divulgar lo que corresponda de acuerdo con la ley.
- No participar en actividades ilegales o actos que vayan con el deterioro de la organización.
- Respetar y contribuir a los objetivos legítimos y éticos de la organización.

**Objetividad**

- No participar en ninguna actividad o relación que pueda perjudicar o estar en conflicto con los intereses de la organización.
- No aceptar regalos o gratificaciones que pueda perjudicar aparentemente el juicio y comportamiento profesional.
- Buscar en todo momento beneficios para la organización, sin comprometer los valores éticos y profesionales.

**Confidencialidad**

- Ser prudentes en el uso y protección de la información adquirida en la realización del trabajo.
- No utilizar información para lucro personal o de alguna manera que fuera contraria a la ley o en contra de los objetivos legítimos y éticos de la organización.

**Competencia**

- Participar sólo en actividades para los cuales se tiene suficientes conocimientos, aptitudes y experiencia.
- Mejorar continuamente las habilidades, la efectividad y calidad del trabajo.
- Buscar la mejora continua a través de la innovación de los procedimientos.

**Respeto a los demás**

- Tratar con respeto, dignidad, equidad y cortesía a compañeros, clientes y demás personas con la que se mantiene una relación profesional.
- Sentir orgullo de la diversidad del equipo y considerar una ventaja competitiva a desarrollar y fomentar.
- Compromiso con el mantenimiento de un entorno de trabajo libre de discriminación o acoso.

La Gerencia de Recursos Humanos, deberá gestionar la implementación del código de ética propuesto, velando por su aprobación, socialización y cumplimiento para aplicarlo y así no tener que sancionar a quienes no lo cumplan. Así mismo es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos proceder al análisis de las evaluaciones del personal, que los jefes inmediatos, deben realizar mensualmente para tomar las medidas correspondientes, en relación a rendimiento laboral.

**➤ Compromiso de la competencia de la estructura organizativa**

El grado de competencia del personal responsable de la cartera de cuentas por cobrar será mayor en la medida en que estos cuenten con inteligencia, experiencia profesional y capacitación continua; lo cual ayuda a la formación del juicio necesario para desempeñarse adecuadamente.

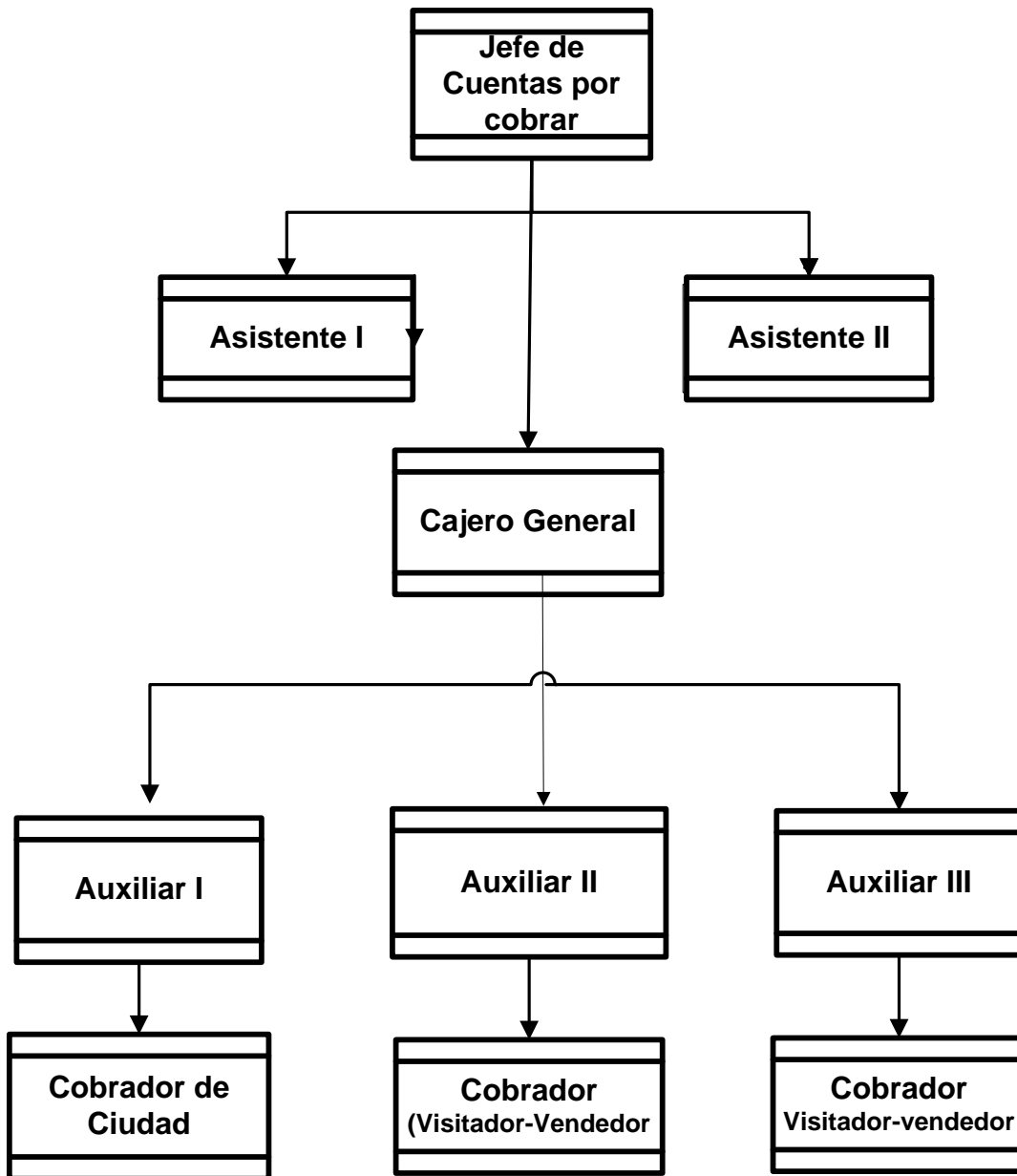
➤ **Estructura organizativa**

El establecimiento de niveles jerárquicos, la segregación de funciones, delimitación de responsabilidades y delegación de autoridad de la administración de la cartera de cuentas por cobrar se deben definir en su estructura organizacional.

En el capítulo IV en 4.1.3 se presenta la estructura organizativa actual, de Distribuidora Farmacéutica, S. A. (Ver página 80), y en el punto 4.2.1. conformación del personal de la cartera de cuentas por cobrar (Ver página 81), donde se describe la integración del personal, se observó que no existe un cajero general, responsable de la recepción, custodia y liquidación de los cobros realizados por los visitadores y cobradores de la Distribuidora Farmacéutica S. A. así como existe solo un cobrador, sin embargo es necesario incrementar dos cobradores visitadores por lo que se propone la implementación de dicha plaza, y la separación de funciones que realizan los asistentes y auxiliares al ser quienes autorizan los créditos, por lo que se propone trasladar esta actividad a un nuevo departamento que se propone denominarse Departamento de análisis de crédito que sea el responsable de la autorización del crédito de los nuevos clientes y de los ya existentes.

A continuación se presenta la propuesta de la estructura organizativa del personal que debe conformar la cartera de cuentas por cobrar.

### Organigrama del personal de la cartera de cuentas por cobrar



**Figura 2. Propuesta de organigrama para el personal de la cartera de cuentas por cobrar**

Fuente: Elaborado con información propia del departamento de créditos y cobros de Distribuidora Farmacéutica, S.A.

El Organigrama (Figura 2.) que se propone, incluye tres nuevos elementos que tendrán como asignación: el Cajero General, el manejo de la caja, control y



custodia de todos los bienes relacionados con la cartera de cobros, en virtud que todo el personal de cobros recibe pago de clientes en efectivo, no obstante que se tiene establecido que el visitador debe realizar el depósito, esto no se cumple, por lo que el cajero general recibiría el efectivo de todos los que no lo depositaron, trasladado por el auxiliar que le recibe tanto al cobrador como a los visitadores cobradores (dos nuevos elementos de la propuesta), para que se resguarde en la caja fuerte de la Distribuidora Farmacéutica y al día siguiente se realice el depósito, también el cajero general debe tener en custodia en la caja fuerte, los cheques prefechados, después de que cada uno sea registrado en el sistema, y tener el control y custodia de los cheques rechazados para su recuperación.

➤ **Asignación de autoridad y responsabilidad**

La cartera de cuentas por cobrar debe tener personas comprometidas en las responsabilidades del Control Interno en función de los objetivos, a los cuales se les exige el cumplimiento de la rendición de cuentas a través de las estructuras, autoridades y responsabilidades, se les establece medidas de rendimiento incentivos y recompensas y se evalúa el rendimiento a dichos incentivos y recompensas y también se evalúa la aplicación de medidas disciplinarias.

➤ **Políticas y prácticas en materia de recursos humanos**

La aplicación de políticas y procedimientos para reclutamiento, evaluación, entrenamiento, contratación y promoción de empleados; deben definirse para asegurar que el personal posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste

a los requerimientos que establece la Administración para los encargados de la cartera de cuentas por cobrar.

Dichas políticas y procedimientos aprobados deben contar con medidas correctivas capaces de dar respuesta a las desviaciones que puedan existir en su aplicación.

El adecuado criterio de conservar y promover a los empleados y evaluación de desempeño deben estar relacionados con el código de ética.

#### **4.3.2 Establecimiento de objetivos**

La Administración debe establecer los objetivos que persigue cumplir el departamento encargado de la cartera de cuentas por cobrar, enmarcados en el contexto de la misión y visión y dentro de estos deben estar:

##### **➤ Objetivos estratégicos**

El departamento encargado de la cartera de cuentas por cobrar los debe relacionar con las metas de alto nivel; así mismo deben estar alineados y dar apoyo a la misión.

##### **➤ Objetivos relacionados.**

El departamento encargado de la cartera de cuentas por cobrar, los debe alinear con la estrategia y con el riesgo aceptado. Cada nivel de objetivos debe relacionarse con objetivos más específicos, es decir con más detalle en un esquema de cascada.

➤ **Objetivos de información:**

El departamento encargado de la cartera de cuentas por cobrar, los debe implementar relacionándolos con la confiabilidad de la información que debe generarse.

➤ **Objetivos de cumplimiento:**

El departamento encargado de la cartera de cuentas por cobrar, debe implementar estos objetivos relacionándolos con el cumplimiento a las leyes y regulaciones aplicables a Distribuidora Farmacéutica, S.A.

➤ **Riesgo aceptado**

La implementación del riesgo aceptado puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos y definir por ejemplo: ¿Qué riesgos relativos a la cartera de cuentas por cobrar está dispuesta a asumir la empresa y cuáles no?; ¿está la empresa preparada para aceptar pequeñas pérdidas de inventario físico en la devolución de productos debido a hurtos, pero no dispuesta a aceptar grandes pérdidas de inventario físico debido al deterioro, obsolescencia o catástrofes naturales?

¿Se encuentra preparada la organización para aceptar más riesgos del que actualmente admite?; y en tal caso, ¿qué nivel de rendimiento se requiere?.

➤ **Tolerancia al riesgo**

La administración debe definir cuál es el nivel aceptable de desviación que el departamento encargado de las cuentas por cobrar, debe manejar en relación al logro de los objetivos establecidos.

**Los objetivos que se proponen implementar para la cartera de cuentas por cobrar son los siguientes:**

- Cumplir con las políticas y procedimientos aplicables a las ventas al crédito y al cobro de las cuentas, en coordinación con otras actividades relacionadas de la entidad.
- Llevar control de los créditos autorizados, cobros realizados y el saldo de los clientes.
- Obtener eficiencia y efectividad en la concesión de créditos y en el cobro de las cuentas: tales como cobros realizados en el menor tiempo posible reducción al máximo de las cuentas incobrables alta rotación de las cuentas por cobrar evaluación del costo/beneficio de las operaciones realizadas en los créditos y las cuentas por cobrar.
- Proporcionar información confiable y oportuna de todo lo que se relacione con los créditos los cobros y las cuentas por cobrar.
- Aumentar la rentabilidad.
- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Mejorar la respuesta de los pedidos acordados con los clientes.
- Reducir la cantidad de producto no conforme.
- Mejorar continuamente.
- Cumplir con leyes y reglamentaciones.

Para el departamento encargado de la cartera de cuentas por cobrar, se propone la siguiente misión y visión

## **Misión y visión**

De la cartera de cuentas por cobrar de Distribuidora Farmacéutica, S.A.

### **Misión**

Garantizar la recuperación de la cartera de créditos, ofreciendo la calidad de servicio requerida a nuestros clientes externos e internos, al menor costo posible.

### **Visión**

Ser un equipo integrado, eficiente y eficaz en el desarrollo de sus funciones, procedimientos y políticas, trabajando en conjunto con todas las áreas, en beneficio de la Empresa Farmacéutica, S.A.

#### **4.3.3 Identificación de eventos**

La Administración identificará los eventos potenciales que de ocurrir, afectarán a la cartera de cuentas por cobrar y a Distribuidora Farmacéutica, S.A., debiendo determinar 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 que representan riesgos sería el hecho que un visitador-cobrador no reporte los cobros realizados en efectivo, esto debe evaluarse para dar respuesta a la dirección. Los eventos de impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos, el hecho de una buena prestación de servicios por los visitantes cobradores, personal de la cartera de cuentas por cobrar y toda la administración.

Para este componente deben considerarse los siguientes elementos:

➤ **Acontecimientos**

El acontecimiento negativo determinado en la cartera de cuentas por cobrar, referente a que los visitadores-cobradores no reportan cobros en efectivo que realizan, debe cambiarse en acontecimiento positivo, estableciendo control cruzado con los clientes.

➤ **Factores de influencia estratégica y de objetivos**

La gerencia de Distribuidora Farmacéutica, S.A., no debe ordenar que se autorice a clientes influyentes, crédito sin pagar las cuentas vencidas.

➤ **Metodologías y técnicas**

La metodología usada en la identificación de eventos puede comprender la combinación de experiencias y técnicas, junto con herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de eventos pueden ser inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso.

➤ **Riesgos y oportunidades**

El análisis FODA permite evaluar los eventos internos y externos del departamento encargado de la cartera de cuentas por cobrar, para los cuales se elabora una estrategia a seguir:

➤ Maximizar las Fortalezas y Oportunidades (FO)



evaluación, la cual debe realizarse a través del mapa de riesgos en el que se determine los riesgos y el establecimiento de la respuesta a los mismos.

Para esto debe evaluarse los siguientes elementos:

➤ **Riesgo inherente y riesgo residual**

Dentro del riesgo inherente de la cartera de cuentas por cobrar se pueden establecer los siguientes: Ingresos no reportados oportunamente; que no se deposite el efectivo el día que corresponda; depósitos sin establecer a que clientes corresponden. El riesgo residual que se puede tener es el que visitador-cobrador tenga un accidente y no pueda efectuar el depósito de lo cobrado, que los mismos clientes realicen depósitos sin informar a la empresa o al visitador-cobrador que ellos lo realizaron.

➤ **Probabilidad e impacto**

Se presenta el mapa de riesgos en el que se detallan los riesgos inherentes y la valuación de impacto y probabilidad del mismo, el control aplicable y la valuación de impacto y probabilidad del riesgo residual.

El nivel de impacto y probabilidad fue asignada por el gerente financiero y jefe de la cartera de cuentas por cobrar, de acuerdo a su experiencia y conocimiento de los procesos.



A continuación se presenta el mapa de riesgo del departamento encargado de la cartera de cuentas por cobrar de Distribuidora Farmacéutica, S.A. (Ver Figura 4 páginas 100 y 101)

MAPA DE RIESGOS DE CARTERA DE CUENTAS COBRAR					Riesgo inherente		
No.	Proceso	Riesgo identificado	Consecuencia	Impacto	Probabilidad	Riesgo Total	Bajo Medio Alto
1	Cobrabilidad de facturas vencidas	Que el visitador médico no visite al cliente	El cliente se encuentra como moroso en la cartera motivo por el cual no se le despache	5	3	15	Alto
2	Elaboración de notas de crédito por devolución de producto	Que el visitador no entregue el producto devuelto por el cliente y que en Bodega de Producto Terminado se pierda	Que el cliente no quiera pagar hasta recibir su nota de crédito por devolución o su producto	5	3	15	Alto
3	Elaboración de notas de crédito por descuento por pronto pago y la entrega de documento original	No todas las notas se realizan dentro del límite de tiempo establecido por la SAT	Que la SAT multe a la empresa por incumplimiento y que el cliente no quiera pagar por no recibir las notas de descuento y devolución	5	3	15	Alto
4	Arqueo de documentos	Que algunas facturas, y cheques rechazados ya hayan sido cancelados	Que el dinero no haya ingresado a las cuentas de la empresa por robo o jineteo del efectivo	5	3	15	Alto
5	Control de recibos de caja	Que los recibos de cobro no sean liquidados por el visitador o cobrador y que los recibos estén alterados	Que exista posibilidad de robo o jineteo de efectivo por el visitador o por el mismo personal del departamento de créditos y cobros	5	3	15	Alto
6	Recepción de efectivo	Todo el personal de créditos recibe dinero en efectivo	Se de el jineteo de efectivo y el robo encontrándose recibos no operados	5	3	15	Alto

No.	Proceso	Control y forma de Mitigación	Impacto	Riesgo Residual		
				Probabilidad	Riesgo Total	Bajo Medio Alto
1	Cobrabilidad de facturas vencidas	El jefe de Créditos y su personal deben confirmar si los clientes son visitados mensualmente y si se les presta un servicio de calidad	5	1	5	Bajo
2	Elaboración de notas de crédito por devolución de producto	El Gerente de ventas deberá pedir a los clientes que cuando hagan una devolución de producto sea notificado a secretaria de ventas para darle seguimiento al proceso en Bodega de Producto Terminado y en el Departamento de costo para la elaboración de la nota de crédito.	5	1	5	Bajo
3	Elaboración de notas de crédito por descuento por pronto pago y la entrega de documento original	El jefe de crédito y su personal verifiquen si el descuento procede y el que los visitadores médicos entreguen dichas notas regresando la copia firmada.	5	1	5	Bajo
4	Arqueo de documentos	El jefe de créditos y su personal verifiquen haciendo un arqueo de documentos al visitador y llamando al cliente para confirmar su saldo actual.	5	1	5	Bajo
5	Control de recibos de caja	El jefe de créditos y su personal verifique el control de recibos ya liquidados y pendientes de liquidar y sea supervisado por el auditor interno.	5	1	5	Bajo
6	Recepción de efectivo	El jefe de créditos debe nombrar una persona honrrada, honesta para manejar el efectivo y realizar los depósitos.	5	1	5	Bajo

**Figura 4. Mapa de riesgos**

Fuente: Elaborado con base a experiencia y conocimiento del desempeño de las actividades de Distribuidora Farmacéutica, S. A

Es responsabilidad del Departamento de Créditos y cobros y de Ventas la actualización de la información presentada en el Mapa de Riesgos, así también de informar oportunamente a la Dirección General de las modificaciones al mismo.

Impacto: 1 = Insignificante 2 = Leve 3 = Moderado 4 = Grave 5 = Catastrófico

Riesgo: 1 a 5 = Bajo 6 a 10 =Medio 11 a más Alto

#### 4.3.5 Respuesta a los riesgos

Para cada riesgo identificado la Administración y el departamento encargado de la cartera de cuentas por cobrar, debe estar obligado a generar potenciales

respuestas incluyendo en estas la decisión de evitar, reducir, compartir, o aceptar el riesgo.

Para el cumplimiento de este componente debe analizarse los siguientes elementos:

➤ **Evaluación de posibles respuestas**

Una vez identificado los riesgos la administración y el departamento encargado de la cartera de cuentas por cobrar decide cómo responderá ante ellos determinando los costos y beneficios de las respuestas al riesgo que permitan ubicarlo dentro de los niveles de tolerancia deseados.

➤ **Selección de respuesta**

De la implementación de la evaluación del riesgo, a través del mapa de riesgo, se tendrá la respuesta a los riesgos determinados por Distribuidora Farmacéutica, S.A. (Figura No.4 páginas 100, 101).

#### **4.3.6 Actividades de control**

Para la implementación de las actividades de control, debe integrarse la respuesta al riesgo determinada en el mapa de riesgos, las políticas y procedimientos, los controles de los sistemas de informática y los controles específicos que se deben establecer y que son básicos para el buen funcionamiento del departamento encargado de la cartera de cuentas por cobrar, ya que no se cuenta con políticas ni manuales de funciones y procedimientos.

Los elementos de este componente son los siguientes:

➤ **Política de créditos y cobros**

El jefe de la cartera de cuentas por cobrar debe identificar todos aquellos riesgos asociados con la aplicación de las políticas autorizadas para el departamento, con el fin de realizar una oportuna administración del riesgo.

Las políticas que a continuación se proponen deberán ser autorizadas por la Junta Directiva, publicadas y socializadas para que sean consultadas por el personal en el momento que sea requerido.

Distribuidora Farmacéutica, S.A.  
Departamento de Créditos y Cobros  
Política para otorgar crédito a un cliente.

**Propósito de la política**

Establecer los requisitos mínimos para conceder crédito a un cliente potencial, reduciendo el riesgo de incobrabilidad y apoyar el crecimiento de las ventas con procedimientos sencillos y controlados.

**Alcance**

Esta política se aplica a todos los solicitantes de crédito tanto de la ciudad como de los departamentos.

## **Responsables**

Gerente administrativo, gerente financiero, jefe del departamento de créditos y personal del departamento de ventas.

## **Condiciones para ser sujeto de crédito**

Sera sujeto de crédito toda persona individual o jurídica acreditada como tal, que cumpla con los siguientes requisitos:

- Encontrarse en el pleno ejercicio de sus derechos.
- Tener domicilio fijo dentro del territorio de la República donde acredita su negocio.
- No tener juicios pendientes de resolver.
- Contar con buenas referencias crediticias.
- Tener activa una cuenta de depósitos monetarios en cualquier banco del sistema.
- Presentar toda la documentación e información requerida en la solicitud de crédito.
- En el caso de los empleados, deben tener dos meses de laborar en la empresa y haber sido contratados en relación de dependencia, en caso contrario gozarán del nivel de precios, pero deberán pagar de contado.

## **Requisitos de información**

La información que se debe presentar es la siguiente:

- Llenar la solicitud de crédito.
- Adjuntar fotocopia de:

- Patente de comercio de sociedad y de empresa.
- Documento Personal de Identificación DPI del representante legal de la empresa (si aplica), o del dueño si es empresa individual.
- Últimos tres estados de cuenta bancarios.
- Constancia de inscripción del Número de Identificación Tributaria (NIT).
- Documento que pruebe el domicilio del solicitante (Recibo de agua, luz o teléfono).

El visitador médico con visto bueno del jefe de ventas, deberá, trasladar al departamento encargado de la cartera de cuentas por cobrar el expediente que contiene toda la documentación anteriormente descrita, para que se realice el proceso de investigación, análisis y validación de la información y se autorice el crédito.

### **Investigación del solicitante**

El departamento de créditos, a través del sistema infornet, investigará si el solicitante tiene demandas jurídicas en su contra pendientes de resolver relacionadas por incumplimientos de pago; si así fuera, se dará por terminado el trámite de autorización del crédito denegando la solicitud. Si el solicitante demuestra que ya fue solventada la demanda y que ha pasado dos años desde que solventó la misma, se continuará con el trámite de la autorización del crédito.

### **Análisis de crédito**

En la cuenta corriente se manejan clientes tipo A, B, y C. El cliente tipo A, son aquellos que mantienen un volumen constante de compra y pago, encontrando

entre ellos a las Droguerías y Distribuidoras. Clientes tipo B, se incluye a los hospitales privados y cadenas de farmacias de reconocido nombre. Clientes tipo C, en esta clasificación se encuentran los Médicos particulares y farmacias pequeñas.

### **Validación de la información**

El jefe del departamento de crédito inicia la validación con la confirmación por vía telefónica para comprobar la veracidad de las referencias personales proporcionadas por el solicitante. Si se encuentran en la documentación presentada malas referencias crediticias, se rechazará la solicitud de crédito y se le notificará al visitador médico el motivo del rechazo.

### **Límite de crédito**

El límite de crédito a otorgar dependerá de la clasificación previa que se ha hecho del cliente, siendo estas:

- Cliente tipo A Q 300,000.00
- Cliente tipo B Q 100,000.00
- Cliente tipo C Q 10,000.00

### **Ingreso de datos al sistema**

El departamento encargado de la cartera de cuentas por cobrar, al concluir la investigación documental y confirmación de referencias y no encontrar problema alguno, deberá ingresar al sistema los datos del cliente para darle de alta al código y seguidamente se le notificará por escrito a través del visitador.

### **Duración del trámite para la apertura del crédito**

Cinco días hábiles es el tiempo máximo que debe durar el trámite de la apertura del crédito, los cuales serán contados a partir de que el expediente (solicitud y fotocopias) se haya entregado completo al departamento encargado de cuentas por cobrar, pero podrá extenderse si existiera algún inconveniente con la confirmación de referencias o bien si existiera duda razonable sobre algún documento.

### **Vigencia del crédito**

El crédito se podrá suspender por los siguientes motivos:

- El cliente lo solicita
- Atraso de 60 días en el pago, los días serán contados a partir de la fecha de vencimiento de la factura. (Suspensión temporal hasta que solvete la deuda).
- Tres cheques rechazos consecutivos, por falta de fondos. (Suspensión).
- Por tres devoluciones totales consecutivas de pedidos por parte del cliente. (Suspensión temporal).
- Se concede crédito a un solicitante solamente si tiene buenas referencias comerciales y que la validación de la información haya sido favorable.
- Se aplica el límite de crédito de un cliente activo, sólo si en su historial crediticio haya demostrado cumplimiento en el pago de sus facturas y su nivel de compras se haya incrementado.



### **Antigüedad de saldo**

- El jefe de créditos deberá elaborar mensualmente el reporte de antigüedad, de saldos, el cual es de mucha utilidad ya que refleja los saldos de 1 a 30, de 31 a 60, de 60 a 90, y de 90 a más días de vencimiento, es una herramienta muy útil para analizar la situación de cada cliente individualmente y de la cartera a nivel de sectores o rutas, y una forma de medir el rendimiento de los asistentes y auxiliares del departamento de créditos y cobros

Seguidamente se presenta la propuesta de políticas para establecer un sistema de cobros.

Distribuidora Farmacéutica, S.A.

Departamento de Créditos y Cobros

Políticas para establecer un sistema de cobros.

- El cajero general, será el único autorizado del control y custodia del efectivo, depósitos, cheques post fechados, y cheques rechazados.
- El jefe del departamento supervisará al personal de créditos para que no exista descuido, indiferencia o falta de seguimiento de las políticas y procedimientos en la cartera de cobros.
- Los visitadores y vendedores son al mismo tiempo cobradores por lo que emiten recibos y realizan el depósito correspondiente y liquidarán los cobros realizados.
- Guardar el historial de pagos de cada cliente.
- Mensualmente el jefe de créditos y cobros presentará el balance de cuentas por cobrar.

- Se cobrará Q150.00 de gastos administrativos por cada cheque rechazado por falta de fondos.

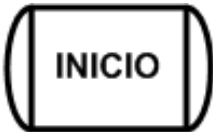
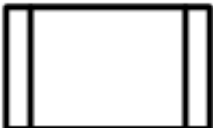


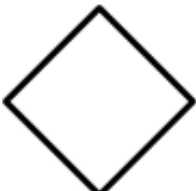



### **Procesos**

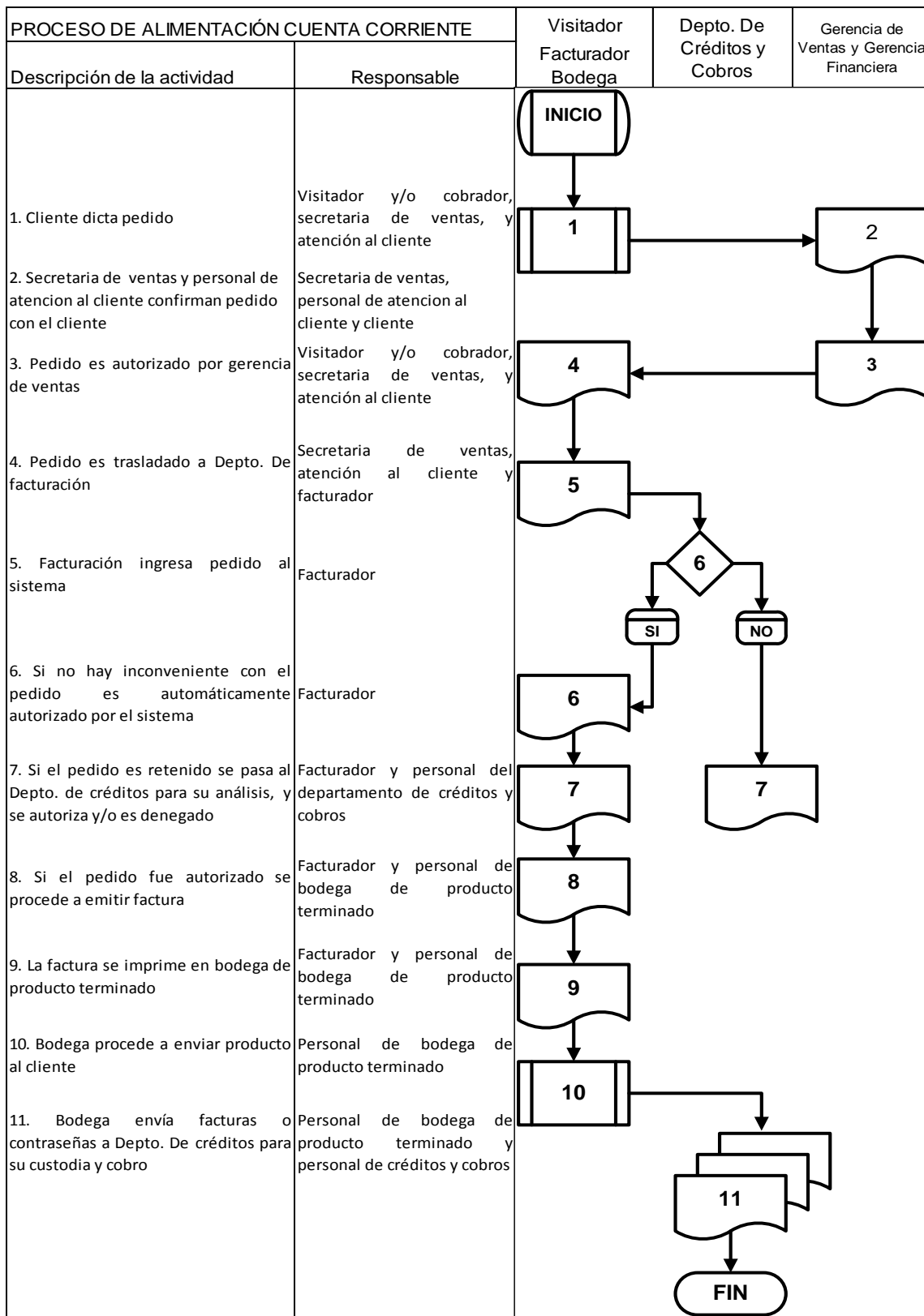
Para un adecuado funcionamiento del departamento encargado de las cuentas por cobrar se proponen los procesos descritos en flujo gramas (figuras 5, 6, 7 y 8 ver página 111, 112, 113, 114)

Se proponen el flujo gramas para cada uno de los procesos siguientes:

- Proceso de alimentación de cuenta corriente
- Proceso de recuperación de la cartera de cuentas por cobrar
- Proceso de notas de crédito por devolución
- Proceso de notas de crédito de descuento por pronto pago

## SIMBOLOGÍA UTILIZADA

SIMBOLO	REPRESENTA
	<p>Inicio: Indica el principio del flujo.</p>
	<p>Actividad: Describe las funciones que desempeñan personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Multidocumento: Representa varios documentos que entran , se utilicen , se generen o salgan del procedimiento.</p>
	<p>Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más operaciones.</p>
	<p>Archivo: Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p>Conector de página: Representa una conexión o elace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.</p>
	<p>Final: Indica la finalización del flujo.</p>



**Figura 5. Flujo grama de proceso de alimentación de la cuenta corriente**

Fuente: Elaboración de acuerdo al conocimiento del flujo de información en Distribuidora Farmacéutica, S.A.

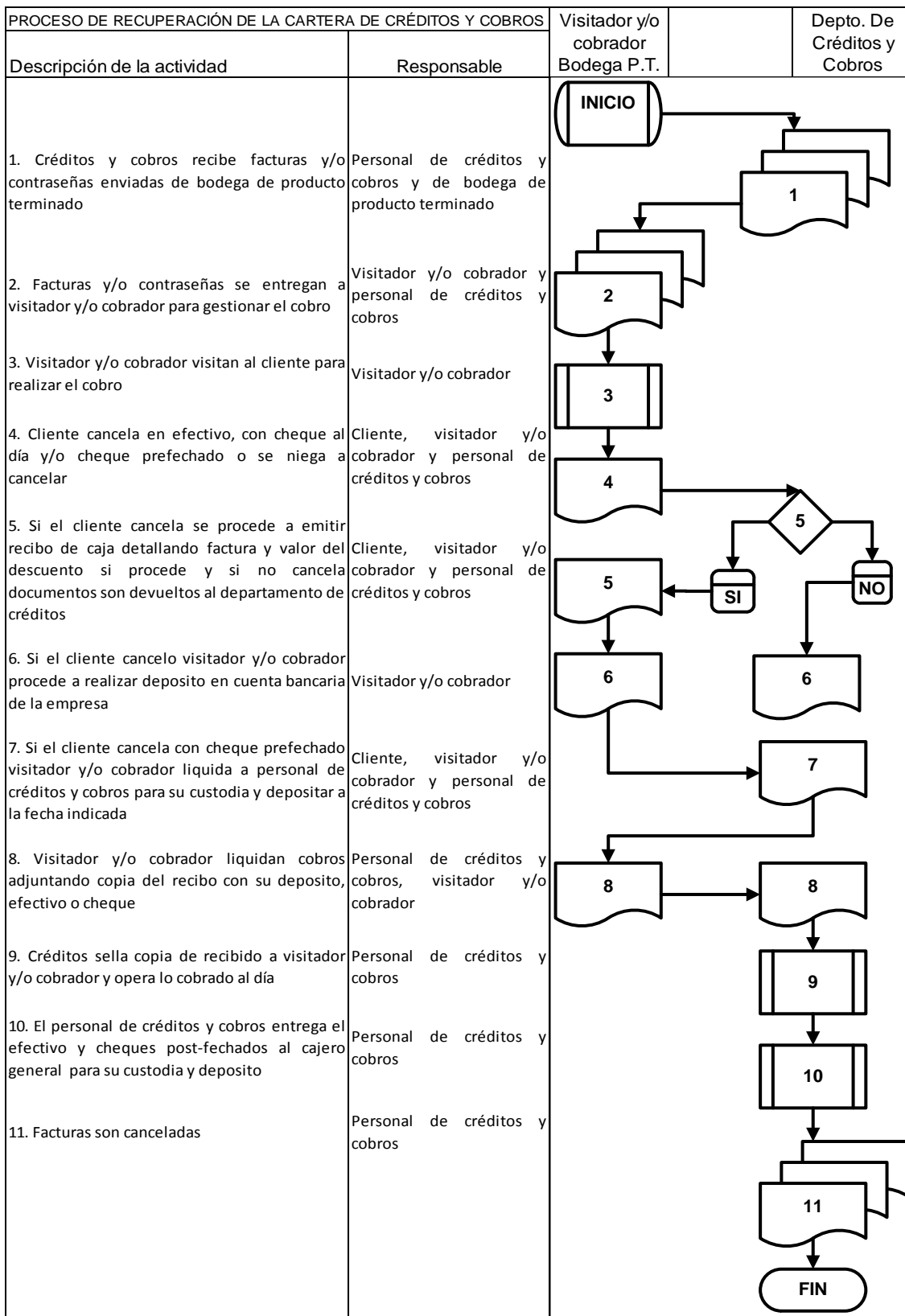
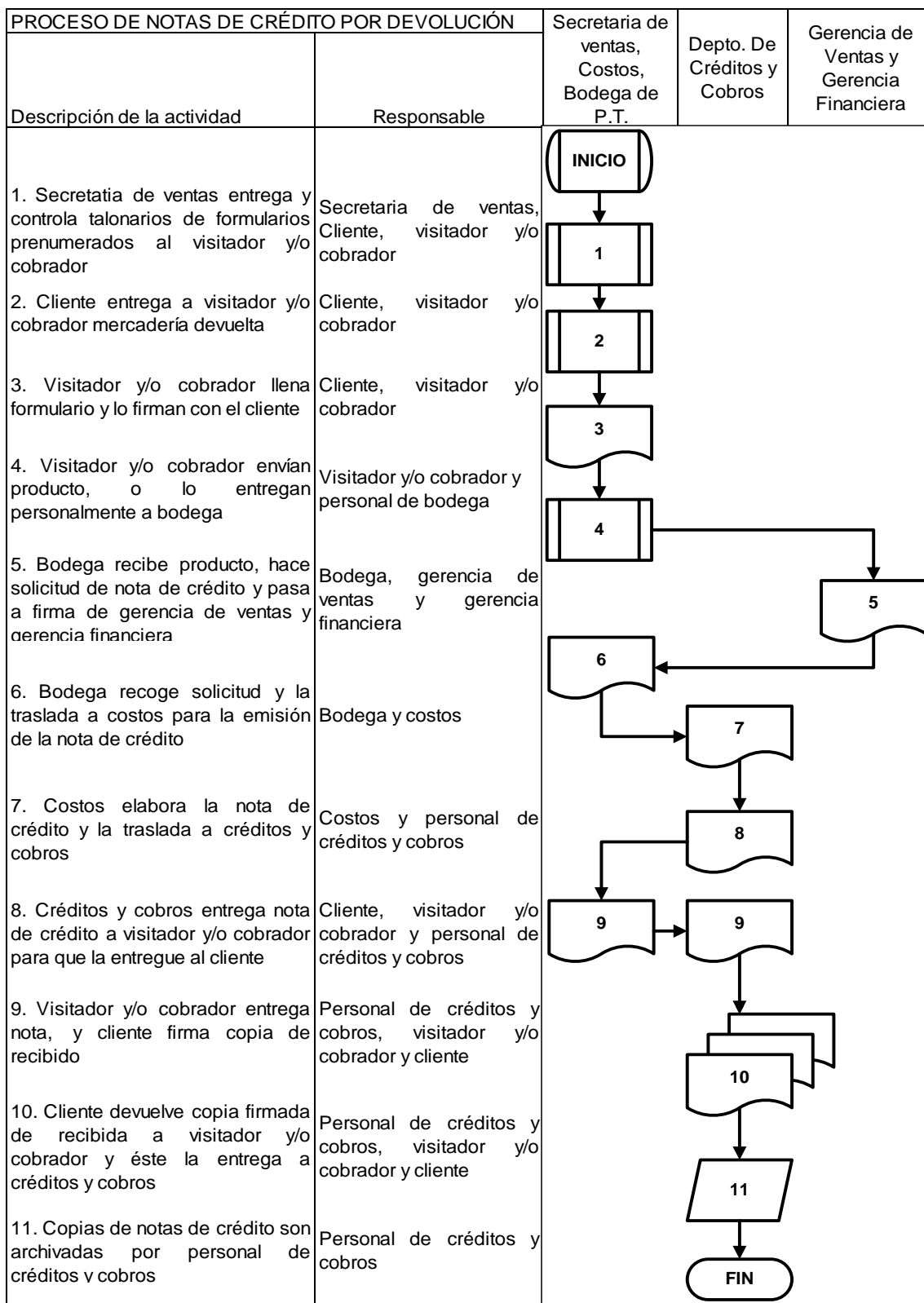


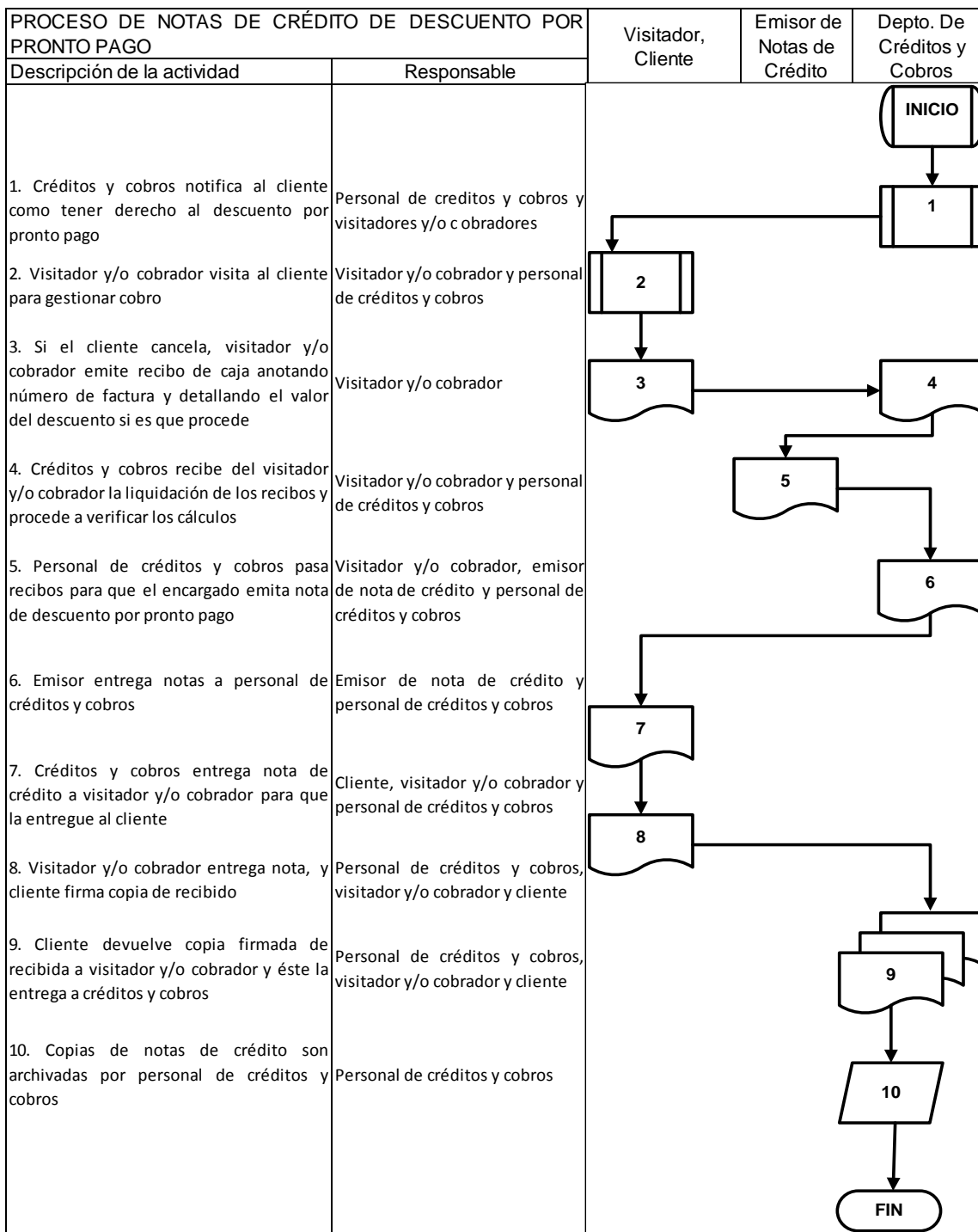
Figura 6. Flujo grama proceso de recuperación de la cartera de créditos

Fuente: Información propia obtenida de la experiencia en la cartera de Distribuidora Farmacéutica, S.A.



**Figura 7. Flujo grama proceso de notas de crédito por devolución de producto**

Fuente: Elaborado con información de bodega de producto terminado y del departamento de costos de Distribuidora Farmacéutica, S.A.



**Figura 8. Flujo grama proceso de notas de crédito de descuento por pronto pago**

Fuente: Elaboración propia, basado en el conocimiento del proceso que se aplica en Distribuidora Farmacéutica, S.A.

### **Controles específicos**

Se determinó que no hay un adecuado control de facturas pendientes de cobro, de los cheque post fechados, de la elaboración de notas de crédito por devoluciones de productos y por descuento por pronto pago, por lo que se debe implementar controles específicos que permitan minimizar los riesgos en estas actividades, por lo que a continuación se describen propuestas para ello.

### **Facturas pendientes de cobro**

El control de las facturas pendientes de cobro, es muy importante ya que de su recuperación depende la solvencia financiera de Distribuidora Farmacéutica S.A., por lo que se proponen los siguientes controles:

#### **➤ Arqueo de documentos**

Se debe establecer el control de arqueo de las facturas originales y contraseñas pendientes de cobro, así como los cheques rechazados con base en el auxiliar de clientes, desglosado por antigüedad previo cuadro con los registros de contabilidad, requiriendo la presencia del jefe de créditos y asistentes o auxiliares.

### **Cheques rechazados**

El cajero general debe centralizar la custodia de los cheques rechazados, ya que la falta de control de estos, no permite tener información veraz del saldo de las cuentas por cobrar, ya que podría, no haberse vuelto a cargar el valor del rechazo, el que inicialmente fue operado como abono o cancelación de la factura.



Se debe integrar los mismos por ruta de cobro y la explicación del porqué no se ha recuperado, entregándoselos por medio del visitador al cliente, cuando estos sean reintegrados.

### **Notas de crédito por devolución de productos**

El procedimiento de elaboración de la nota de crédito para ser operada en la cuenta corriente del cliente, debe ser ajustado a un plazo no mayor de 30 días ya que de no ser así, el cliente no hace efectivo el pago si la nota no se entrega.

### **Notas de crédito por descuento por pronto pago**

El objeto de que se realice esta nota es para que el cliente cancele su factura en el período antes del vencimiento, sin embargo al no controlarse estos descuentos y la elaboración de la nota, se puede caer en ilegalidad en la operación y entrega del documento original al cliente.

### **Corte de formas**

El jefe de créditos y cobros deberá implementar el corte de todos los formularios y formas impresas o generadas por el sistema que se relacionen con las ventas al crédito y su cobranza.

#### **4.3.7 Información y comunicación**

Para poder controlar la cartera de cuentas por cobrar y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos; es necesario disponer de

información adecuada y oportuna, generada internamente así como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior.

Dicha información debe ser comunicada a través de adecuados canales a todos los niveles de comunicación para que el personal conozca sus responsabilidades, lo cual es indispensable para los encargados de la cartera de cuentas por cobrar así como el personal encargado de conocer los hechos críticos y tomar las medidas correspondientes.

Los elementos de este componente son los siguientes:

➤ **Información**

La información generada internamente así como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es parte esencial de la toma de decisiones así como en el seguimiento de las operaciones.

➤ **Calidad de la información**

La información generada por los sistemas debe de ser de calidad, ya que de esta depende que la Administración tome decisiones apropiadas para la cartera de cuentas por cobrar y para el control interno de las actividades que se realizan.

La información de la cartera de cuentas por cobrar debe fluir de abajo hacia arriba y debe estar disponible, para lo cual debe elaborarse informes por escrito de los asistentes y auxiliares hacia el jefe, para que informe al Gerente Financiero y este a la Gerencia General, para luego ser presentado a la Junta Directiva.

Se propone la implementación de un reporte mensual de cobro , que los asistentes y auxiliares deben generar y entregar al jefe y este a su vez, generar un reporte consolidado mensual de cobro y entregarlo a la gerencia, para la implementación y elaboración de dichos reportes, debe intervenir la unidad de informática quienes deberán realizar las modificaciones y cambios en el sistema a efecto de que la operatoria diaria acumule la información y desde el sistema se generen los reportes e informes necesarios para que la administración oportunamente tome las decisiones necesarias.

➤ **Comunicación**

La comunicación como parte inherente de la información debe de ser amplia concisa, precisa, confiable y oportuna, respecto a las responsabilidades que cada uno de los miembros del personal encargado de la cartera de cuentas por cobrar, ejecuta, además debe de ser efectiva para el logro de los objetivos establecidos; para esto debe implementarse reuniones periódicas en las que se interactúe con todo el personal y jefes de la cartera de cuentas por cobrar para luego efectuar una constante supervisión de lo ahí establecido.

La comunicación debe prevalecer en el personal encargado de la cartera de cuentas por cobrar, ya que la misma se debe dar de forma interna y externa; la primera nos ayuda para un mejor control de las actividades que se les asigne a los encargados de la cartera de cuentas por cobrar para un eficiente control interno, la segunda comunicación se debe dar con los clientes para establecer cualquier situación relacionada de la cuenta.

#### **4.3.8 Supervisión**

Los niveles de supervisión y dirección juegan un papel importante por lo que la Administración a través de la unidad de auditoría interna, el jefe de la cartera de cuentas por cobrar y personal responsable de Distribuidora Farmacéutica S.A. son los que deben realizar la evaluación y supervisión constante y concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo; tomando las acciones de corrección o mejoramiento.

Para la realización de este componente deben considerarse los siguientes elementos:

➤ **Actividades de monitoreo**

El desarrollo del trabajo del equipo de la cartera de cuentas por cobrar, debe ser supervisado por el jefe del departamento; en esta gestión se debe obtener las evidencias de que el control interno continúa funcionando.

Este monitoreo contribuye a evaluar la capacidad profesional y comportamiento que presentan los empleados en el desarrollo de su trabajo.

➤ **evaluación**

La Administración debe realizar evaluación constante, ya que esta proporciona información valiosa sobre la efectividad de los sistemas de control, establecidos en el departamento encargado de la cartera de cuentas por cobrar. Desde luego, la ventaja de este enfoque es que tales evaluaciones tienen carácter independiente, que se traduce en objetividad y que están dirigidas respectivamente a la

efectividad de los controles y por adición a la evaluación de la efectividad de los procedimientos de supervisión y seguimiento del sistema de control de la Administración.

➤ **Comunicación de deficiencias**

El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los responsables de operarlos, con el fin de implementar las acciones necesarias. Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, determinará el nivel administrativo al cual deban comunicarse las deficiencias.

En el departamento encargado de las cuentas por cobrar de Distribuidora Farmacéutica, S.A. se debe realizar, supervisión permanente que permita verificar el cumplimiento de los objetivos, a través de las atribuciones que el personal ejecuta, cumpliendo con los sistemas de control interno establecidos.

Es importante la implementación de procedimientos para el cumplimiento de los objetivos y que el jefe del departamento de la cartera de cuentas por cobrar, es el responsable de realizar la supervisión a su personal de la aplicación de los mismos a fin de que sirva también de evaluación de la efectividad en la función que desempeñan.

Matriz de los componentes de COSO II y la situación actual del departamento encargado de la cartera de cuentas por cobrar y la propuesta de acción correctiva

No.	COMPONENTES COSO II	SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA PARA ACCIÓN CORRECTIVA	REF.
	<b>AMBIENTE INTERNO</b>			<b>1</b>
1	Filosofía de riesgos.	El departamento carece de filosofía de administración de riesgos corporativos.	Definir una filosofía de riesgos con el fin de que el personal del departamento incluya dentro de sus actividades cotidianas la administración de riesgos corporativos.	
	Consejo de Administración	No se ha establecido el Consejo de Administración	La Junta Directiva deberá nombrar un Consejo de Administración en Distribuidora Farmacéutica S.A. que será quien establezca la cantidad de riesgo en un nivel alto que está dispuesta a aceptar para el logro de sus objetivos.	
	Integridad y valores éticos	Ausencia de Código de Conducta para el personal, que defina la integridad y valores éticos que se esperan del personal del departamento.	Se propone un Código de Ética	
	Compromiso de competencia	No hay un compromiso de competencia en el personal encargado de la cartera de cuentas por cobrar.	Selección de personal con inteligencia, experiencia profesional y darle capacitación continua, para desempeñarse adecuadamente.	
	Estructura Organizativa.	No existe una estructura organizativa adecuada en el departamento.	Estructura organizativa que permitira cumplir con las necesidades de la organización.	
	Asignación de autoridad y responsabilidad	La asignación de autoridad y responsabilidad solo está a nivel de jefatura y no para jerarquias inferiores.	Se debe tener personas comprometidas en las responsabilidades del Control Interno en función de los objetivos, estableciendoles medidas de rendimiento incentivos y recompensas y se evalúa al igual que la aplicación de medidas disciplinarias	
	Políticas y practicas de recursos humanos	No estan definidas	Se proponen Políticas para el departamento encargado de la cartera de cuentas por cobrar.	
	<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>			<b>2</b>
	Objetivos estratégicos, relacionados, información, de cumplimiento	El departamento carece de objetivos que permitan la mejora continua en la ejecución de sus funciones.	Objetivos propuestos del departamento para el cumplimiento de sus funciones.	

2	Misión y Visión.	No existe una misión y visión definida para el departamento.	Establecer misión y visión del departamento, alineada a la misión y visión de la entidad.	
	Riesgo aceptado	No se tiene ningun riesgo determinado ni aceptado	¿Qué riesgos relativos a la cartera de cuentas por cobrar está dispuesta a asumir la empresa y cuáles no?; ¿está la empresa preparada para aceptar pequeñas pérdidas, pero no dispuesta a aceptar grandes pérdidas debido al deterioro, obsolescencia o catástrofes naturales?	
	Tolerancia al riesgo	No se tiene ningun riesgo determinado ni aceptado y tampoco tolerancia al riesgo.	La Administración debe definir cuál es el nivel aceptable de desviación que el departamento debe manejar en relación al logro de los objetivos.	
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>				<b>3</b>
3	Técnicas de identificación de eventos.	No se desarrollan actividades para la identificación de eventos potenciales, que de ocurrir pueden afectar a la entidad.	Aplicación de la técnica Análisis FODA para la identificación de eventos.	
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				<b>4</b>
4	Análisis de riesgos identificados.	No se efectúan análisis de los riesgos respecto a su probabilidad e impacto.	Elaboración de mapa de riesgos, para la evaluación de los riesgos inherentes y valuación de impacto y probabilidad.	
<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>				<b>5</b>
5	Análisis y establecimiento de las respuestas al riesgo.	Ante la carencia de una administración de riesgos, se presenta una ausencia de análisis de las respuestas aplicables a los riesgos.	Establecer en función al mapa de riesgos elaborado la respuesta al riesgo y evaluación del impacto y probabilidad del riesgo residual.	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				<b>6</b>
6	Políticas.	Carencia de políticas que establezcan los lineamientos.	Implementar las políticas propuestas para el logro de los objetivos.	
	Procedimientos.	Los procedimientos son realizados empíricamente por el personal.	Se propone la implementación de los procesos con base a la flujogramación.	
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				<b>7</b>
7	Establecimiento de medios de información y comunicación.	La entidad cuenta con información y comunicación, sin embargo en el departamento no se realizan informes escritos.	Optimizar los medios existentes dentro de la organización, como intranet, correo electrónico, fax o persona a persona, además implementar reportes en el sistema.	
<b>SUPERVISIÓN</b>				<b>8</b>
8	Supervisión permanente.	Carencia de supervisión y monitoreo del cumplimiento de funciones y responsabilidades del departamento.	Establecer indicadores de gestión y operativos, para la valuación del cumplimiento de actividades del personal y administración de las cuentas por cobrar.	
En la columna referencia indica el número en el cual fue desarrollada la acción correctiva en la propuesta de diseño y aplicación de control interno con base a COSO II en el cartera de cuentas por cobrar de Distribuidora Farmacéutica S.A.				

**Figura 9. Matriz de los componentes de COSO II**

Fuente: Elaboración propia, basado en el conocimiento del proceso que se aplica actualmente en Distribuidora Farmacéutica, S.A.

**Cuestionario de control interno**

Se procedió a entregar los cuestionarios de Control Interno, para ser llenados, por todo el personal del Departamento de Créditos y Cobros así como por los Gerentes: General, Financiero y de Ventas, los cuales permitieron durante su evaluación, establecer las deficiencias indicadas.



**DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA, S.A.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Gerente General: Lic. Juan Carlos Guzmán

	DESCRIPCIÓN	Respuesta		Observaciones
		SI	NO	
1	¿Existe un manual de políticas y procedimientos de créditos y cobros?		X	El trabajo se realiza, por instrucciones verbales del jefe.
2	¿Se revisan y aprueban los pedidos de clientes antes de que los autorice el departamento de créditos?		X	No se confirma el pedido y hay confusión con productos similares, ocasionando devoluciones.
3	¿Se practica corte de formas diario para verificar su facturación?		X	
4	¿Se tiene bajo custodia las facturas originales por usar?	X		
5	¿El departamento de facturación envía directamente copias de lo facturado diariamente a créditos y cobros?		X	
6	¿El departamento de facturación pasa un resumen diario de lo facturado al departamento de contabilidad?	X		
7	¿La facturación se hace por medios computarizados?	X		
8	¿Se respetan los límites de crédito establecidos?		X	No está establecido quien debe autorizar pedidos.
9	¿Cuántas series de facturas autorizadas por la SAT se manejan?	2		
10	¿Están autorizadas por la SAT todas las notas de crédito y de débito?	X		
11	¿Las notas de crédito por devolución y bonificación son aprobadas por un funcionario autorizado?	X		La autorización lleva mucho tiempo.
12	¿La mercadería devuelta por el cliente es recibida por el departamento respectivo y las notas de crédito correspondientes están amparadas por una nota de entrada a la bodega?		X	
13	¿Las cancelaciones por cuentas incobrables son aprobadas por escrito por un funcionario autorizado?		X	
14	¿Está el departamento de contabilidad separado del departamento de créditos y cobros?	X		
15	¿Existe un control apropiado sobre las cuentas incobrables canceladas?		X	No se elaboran informes mensuales con estos datos.
16	¿Se continúan las gestiones de cobros después que las cuentas consideradas como incobrables son canceladas?		X	
17	¿Se preparan mensualmente relaciones por antigüedad de cuentas por cobrar?	X		Sin que sirvan para la toma de decisiones.
18	¿Dichas relaciones son revisadas por el empleado responsable?		X	
19	¿Las facturas pendientes de cobro las custodia otra persona diferente al cajero y al encargado del auxiliar de cuentas por cobrar?		X	
20	¿Los cobradores firman la relación de facturas o contraseñas que se les entregan para su cobro?	X		
21	¿Liquidan diariamente los cobradores?		X	
22	¿Los cobradores deben depositar directamente lo cobrado a diario?	X		
23	¿Las contraseñas recibidas de clientes y las originales de las facturas pendientes de cobro son custodiadas por el jefe de Créditos?	X		
24	El personal de créditos y cobros se encuentra respaldado por un seguro de caución?		X	
25	¿El porcentaje aplicado al año para incrementar la estimación es del 3 % ?		X	
26	¿Como mínimo una vez al año se confirman los saldos de clientes?		X	
27	¿La cancelación de las facturas debe estar respaldada por recibos de caja?	X		
28	¿Se lleva lista de clientes con cuentas vencidas con mas de 90 días?		X	No se genera ningún tipo de reporte.
29	¿Todos los productos vencidos o defectuosos son canjeados por medio de los visitantes médicos?	X		
Responsable de la Entidad		AUDITOR		

**Figura 10. Cuestionario de Control Interno**

Fuente: Elaboración propia, basado en el conocimiento del proceso que se aplica actualmente en Distribuidora Farmacéutica, S.A.

Propuesta de confirmación de saldos.

**Circularización de Saldos Clientes del Exterior**

Distribuidora Farmacéutica, S.A.  
6av. 14 -45 Z.1 Guatemala, Ciudad  
TEL. 22248388 Fax. 22248300  
[difasa@guate.net.gt](mailto:difasa@guate.net.gt)

**LA PRESENTE NO ES UN REQUERIMIENTO DE COBRO**  
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 Q 20,000.00

Guatemala, 15 de enero de 2013

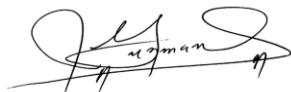
Señor (es):  
Centro Médico Santa Ana.  
Av. Santa Ana 19-26, Zona 1 San Salvador, El Salvador

Estimado señor (es):

El Departamento de Auditoría Interna, están practicando el examen al área de cuentas por cobrar de nuestros estados financieros al 31 de diciembre de 2012. Por tal motivo les agradeceríamos comparar el saldo mostrado arriba con sus registros, anotando en la parte inferior de esta hoja su conformidad o inconformidad con el mismo, proporcionando un detalle de las diferencias si existieren. Se acompaña un sobre para que se sirvan enviar su respuesta, directamente a nuestros auditores a la siguiente dirección:

**Marco T. Linares**  
6av. 14 – 45 Z.1 Guatemala, Ciudad  
FAX 22-24-83-00  
E-mail. [marcot.@guate.net.gt](mailto:marcot.@guate.net.gt)  
Guatemala, Centroamérica

Agradeciendo anticipadamente su colaboración, nos suscribimos.  
Atentamente,



Lic. Juan Carlos Guzmán  
Gerente General

=====Cortar aquí=====

**Envíe esta información a los auditores**

Guatemala, 19 de enero de 2013

**Ref. Profor -04**

Licenciado  
Marco T. Linares  
Ciudad

Nuestra cuenta al 31 de diciembre de 2012 con **Distribuidora Farmacéutica, S.A.**, muestra un saldo de Q 0,000.00, el que SI ( ) NO ( ) coincide con el reportado por la compañía.



Andrés Cerezo

Centro Médico Santa Ana

F. Responsable

Nombre

Empresa

### Conclusiones

1. Con relación al planteamiento de la hipótesis, se confirma la necesidad de implementar un sistema de control interno con base a COSO II, que permita un efectivo control de la cartera de cuentas por cobrar, así también de las notas de crédito por devoluciones de producto, notas de crédito de descuento por pronto pago y la recuperación de los cheques rechazados, para lo cual debe propiciarse un ambiente de control, establecerse los objetivos, la identificación de eventos, la evaluación de riesgos, establecer actividades de control y que se dé la información y comunicación, todo lo cual se debe monitorear y supervisar.
2. El diseño y aplicación de control interno con base a COSO II, permite la detección oportuna de deficiencias en los procesos e identificación de eventos de riesgo que pueden afectar el uso adecuado de los recursos y el alcance de los objetivos de rentabilidad de la organización.
3. El Contador Público y Auditor en el ejercicio de su profesión busca mejorar la efectividad de los procesos en la administración oportuna de riesgos, control y dirección de una organización; a través de la implementación de nuevas metodologías para el diseño y aplicación de sistemas de control interno.

4. La metodología COSO II brinda todos los elementos necesarios para la gestión o administración de riesgos, el cual facilita la identificación, evaluación y reporte oportuno de amenazas y oportunidades para la organización.
  
5. La participación del Departamento de Créditos y cobros en el alcance de los objetivos de rentabilidad de la entidad, es primordial debido a que éste debe realizar una adecuada administración en la recuperación de la cartera y así mantener la posición competitiva de la empresa.
  
6. En la evaluación realizada al área de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora Farmacéutica, S.A., a través del cuestionario, se determinó que no existen políticas de créditos y cobros, manuales de funciones y procedimientos, ni un código de ética para el recurso humano.

## Recomendaciones

1. Que la Administración como parte de su responsabilidad de diseñar y aplicar un control interno en la organización, verifique que el mismo cumpla con los objetivos de confiabilidad en la información financiera, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de leyes y reglamentos y administración oportuna del riesgo.
2. Que se haga énfasis en la evaluación constante del cumplimiento de las actividades asignadas al personal del Departamento de Créditos y cobros. Así también que se capacite permanentemente al personal, debido a la importancia que representa las decisiones y compromisos que adquieren en nombre de la entidad.
3. Elaborar y cumplir con el procedimiento de, notas de crédito de descuento por pronto pago, a efecto de que se elaboren en tiempo y se entreguen los documentos originales al cliente, evitando de esta manera ser sancionado o multado por la SAT, y que los clientes no usen este pretexto para no pagar y se puedan obtener mejores resultados disminuyendo la cartera morosa.
4. Que el Contador Público y Auditor de acuerdo a sus funciones como asesor y consultor, se actualice respecto a nuevas metodologías que faciliten a las organizaciones el alcance de los objetivos, optimizando los recursos y operaciones realizando la mínima inversión.

5. La administración deberá girar instrucciones a la unidad de auditoría interna, para que realice procedimientos de control, verificación y seguimiento, a los procedimientos políticas y normas establecidas para el cumplimiento de los objetivos del departamento de créditos y cobros.
  
6. Reorganizar el departamento de créditos y cobros, a fin de que exista una sola persona encargada de la caja general que custodie el ingreso de efectivo y de los cheques posfechados con el propósito de evitar la malversación de fondos, minimizando de esta manera los riesgos.

### Referencias Bibliográficas

1. Acuerdo Gubernativo Número 712-99 Reglamento para control sanitario de los medicamentos y productos afines, Guatemala 1,999.
2. Arthur W. Holmes, CPA. Principios Básicos de Auditoría. 5ª. Edición, Traducción de la tercera edición en inglés. Compañía editorial Continental, S.A. Total de paginas 460.
3. Arthur W. Holmes, CPA., Traducción al español por Contro Malo, Francisco. Tomo I Auditoría Principios y Procedimientos. Segunda edición en español, Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana. Total Páginas. 952.
4. C.P. Francisco Javier Sánchez Alarcón. Programas de Auditoría. Ecafsa Thomson Learning. Total de Páginas 289.
5. Comité Internacional de Prácticas de Auditoría, Normas Internacionales de Auditoría, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, edición de octubre de 2,007 en Lito-Grapo,S.A. de C.V. 1119 páginas.
6. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) – GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS, MARCO INTEGRADO, TÉCNICAS DE APLICACIÓN – Septiembre 2004, 125 Páginas.
7. Decreto Número 90-97 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Salud, y sus reformas Decreto Número 50-2000, Guatemala. C.A. 51 páginas.

8. Decreto Número 2-70 Código de Comercio de Guatemala, actualizado y con sus reformas, Decretos Nos. 62-95, 33-2003, 72-2005 y 11-2006.

9. Decreto Número 10-2012 Ley y Reglamento del Impuesto Sobre la Renta, Acuerdo Gubernativo 213- 2013. I.S.R. Guatemala, 2,013.

10. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, Conferencia, Marco General para la Evaluación del Control Interno – COSO, Rodríguez Andrade, Hugo, 23 de Octubre de 2,008, 12 Páginas.

11. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) Tomo I Guatemala, 2007, Total Páginas 1,282.

12. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. Guías de Auditoría Interna Nos. 5,6 y 7 Total Páginas. 29.

13. John J. Willingham, PH.D., CPA. Y D.R. Carmichael, PH. D. CPA. Auditoría Conceptos y Métodos. Traducción por Jesús Villamizar Herrera. Editorial McGraw – Hill. Total de Páginas 466.

14. Keith Checkley – Manual para el Análisis del Riesgo de Crédito – Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003. 340 Páginas.



15. Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero. Procedimientos y Técnicas de Auditoría I. Ediciones Contables, Administrativas –ECA. Derechos Reservados Primera Edición 2,005. Total Páginas 169.

16. Luís Ruiz de Velasco, Alejandro Prieto, C.P. Auditoría Práctica. Editorial Banca y Comercio. Total de Páginas 617.

17. O. Ray Whittington, CIA, CMA. CPA. Kurt Pany, CFE, CPA. Auditoría un Enfoque Integral. Traducción por Gladys Arango medina. Impreso por Quebecor, World Bogota,S.A. Total Páginas 624.

18. Robert L. Grinaker y Ben B. Barr. Auditoría, El examen de los Estados Financieros. CIA Editorial Continental, S.A. de C.V., México. Total de Páginas 639.

19. Ruano Diez, Rafael – COSO II ERM y el papel del Auditor Interno - I Congreso de Auditoría Interna, Instituto de Auditores Internos de Colombia.

### **PÁGINAS WEB**

20. WWW. Wikipedia.org.es

21. WWW. definición.org/Auditor- Interno

22. WWW. Gestipolis.com/la Auditoria

[http://www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/gerencia/n098/img/fotos/m53\\_7.jpg](http://www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/gerencia/n098/img/fotos/m53_7.jpg)