

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

"EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE FACTURACIÓN Y CUENTAS POR COBRAR, EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA AUDITORÍA INTERNA"

TESIS

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

POR

JULIO ALBERTO PÉREZ CARRILLO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, FEBRERO DE 2018

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

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Matemática- Estadística	Lic. Carlos Humberto Hernández Prado
Contabilidad	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Auditoría	Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas

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

Presidente	M.Sc. Erick Orlando Hernández Ruiz
Secretario	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulín
Examinador	Lic. Hugo Francisco Herrera Sánchez

Guatemala, octubre del 2017

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldan
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria Zona 12

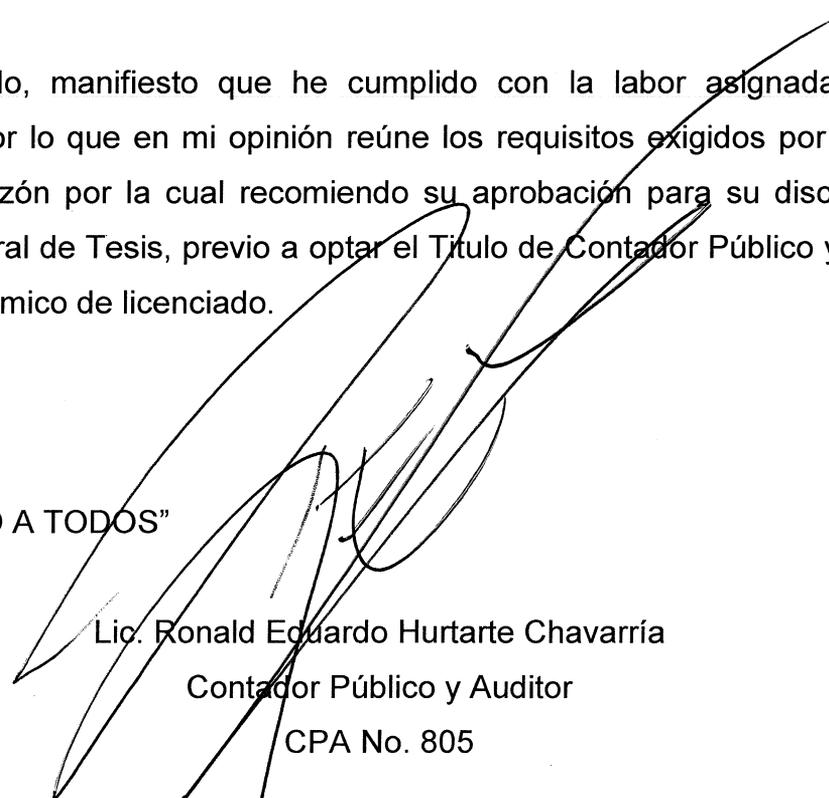
Respetable señor Decano:

En atención a la designación efectuada por medio del Dictamen número DIC-AUD-189-2015 de fecha siete de agosto de 2015, para asesorar al perito contador Julio Alberto Pérez Carrillo en el trabajo de investigación denominado **“EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE FACTURACIÓN Y CUENTAS POR COBRAR, EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA AUDITORÍA INTERNA”**, tengo a bien informarle que he procedido a revisarla y discutir el contenido del trabajo indicado.

En ese sentido, manifiesto que he cumplido con la labor asignada por dicha decanatura, por lo que en mi opinión reúne los requisitos exigidos por las normas pertinentes, razón por la cual recomiendo su aprobación para su discusión en el Examen General de Tesis, previo a optar el Título de Contador Público y Auditor en el grado académico de licenciado.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Ronald Eduardo Hurtarte Chavarria
Contador Público y Auditor
CPA No. 805

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

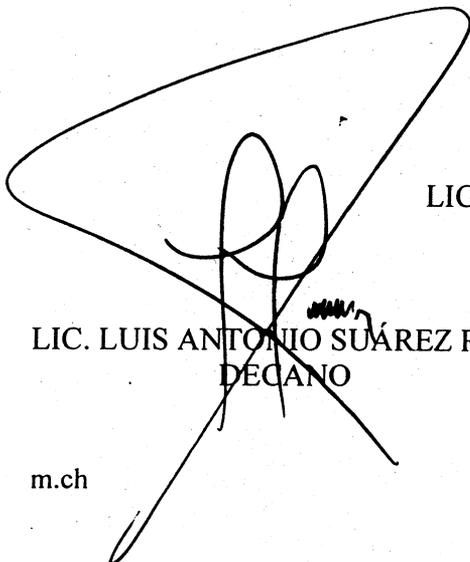
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
VEINTE DÍAS DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 20-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2017, se conoció el Acta AUDITORÍA 218-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de septiembre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE FACTURACIÓN Y CUENTAS POR COBRAR, EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA AUDITORÍA INTERNA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **JULIO ALBERTO PÉREZ CARRILLO**, autorizándose su impresión.

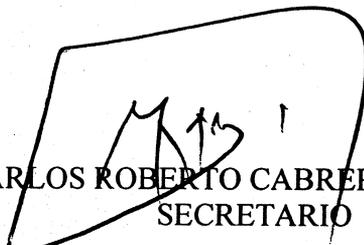
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

- A Dios: Que, por su infinita misericordia y gran amor, me brindó la fortaleza y sabiduría para alcanzar esta anhelada meta, a Él se la Honra, el Honor y la Gloria.
- A mis padres: Carlos Pérez y Marta Carrillo, por su sacrificio y ser los pilares de mi educación.
- A mi esposa: Alba Milena Calderón Villeda
Por ser amorosa, comprensible y apoyo incondicional.
- A mi hija: María Renée Pérez Calderón
Por ser la fuente de inspiración en este logro.
- A mis hermanos: Jorge, Ana, Giovanni, Otto y Blanca, por ser un buen ejemplo en mi vida.
- A mis cuñados: Selvin y Julito con quienes formamos una familia en la que juntos salimos adelante.
- A: La Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Contaduría Pública y Auditoría centro bendito que nos da las herramientas para alcanzar nuestras metas profesionales.

ÍNDICE

	PÁGINA	
INTRODUCCIÓN	i	
CAPÍTULO I		
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS		
1.1	Origen de la empresa	1
1.2	Definición de empresa	2
1.3	Clasificación de las empresas	3
1.4	Empresa Comercializadora de frutas	5
1.5	Elaboración de frutas en albímar	6
1.5.1	Frutas en albímar	6
1.5.2	Materia prima e insumos	7
1.5.3	Insumos	7
1.5.4	Procesos de elaboración y formulación	8
1.6	Requisitos legales y tributarios	9
1.6.1	Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas	9
1.6.2	Código de Comercio, Decreto número 2-70 y sus reformas	9
1.6.3	Código de Trabajo, Decreto 1441 y sus reformas	11
1.6.4	Código Tributario, Decreto 6-91 y sus reformas	11
1.6.5	Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92 y sus reformas	11
1.6.6	Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto 73-2008	12
1.6.7	Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto 37-92 y sus reformas	12
1.6.8	Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto 295	12
1.6.9	Ley de Impuesto Único Sobre Inmuebles, Decreto 15-98	12
1.6.10	Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, Decreto 42-92	13
1.6.11	Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, Decreto 76-78	13

1.6.12	Disposiciones legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria, Decreto 20-2006 y sus reformas	13
1.6.13	Régimen de factura electrónica, Acuerdos de Directorio 024-2007, 31-2007 y 08-2011	13
1.6.14	Ley de Actualización Tributaria, Decreto 10-2012, Libro I Ley del Impuesto Sobre la Renta y sus reformas	14

CAPÍTULO II

FACTURACIÓN Y CUENTAS POR COBRAR

2.1	Facturación	15
2.1.1	Factura comercial	15
2.1.2	Fundamentos legales de la factura comercial	15
2.1.3	Factura cambiaria	17
2.2	Cuentas por Cobrar	18
2.2.1	Definición de crédito	19
2.2.2	Características	20
2.2.3	Sujetos de crédito	20
2.2.4	Clasificación del crédito	20
2.2.5	El crédito y la cobranza	22
2.2.6	Formas de crédito comercial	23
2.2.7	Políticas de crédito	26
2.2.8	La cobranza, importancia y principios generales	28
2.2.9	Procedimientos de cobranza	31

CAPÍTULO III

CONTROL INTERNO Y LA AUDITORÍA INTERNA

3.1	El Control Interno	33
3.1.1	Objetivos del Control Interno	33
3.1.2	Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe Coso)	33
3.1.3	Resumen para la Dirección	35
3.1.4	Componentes	36
3.1.5	Métodos de evaluación del Control Interno	42
3.2.	Definición de Auditoría Interna	45

3.2.1	Servicios de Aseguramiento	45
3.2.2	Servicios de Consultoría	46
3.3	Enfoque de la Auditoría Interna	46
3.3.1	Objetivos Importantes	47
3.3.2	Riesgos relevantes	47
3.4	Responsabilidad de la Auditoría Interna	48
3.5	Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna	50
3.5.1	El Código de Ética	50
3.5.2	Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna	52

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE FACTURACIÓN Y CUENTAS POR COBRAR, EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA AUDITORÍA INTERNA (CASO PRÁCTICO)

4.1	Antecedentes	58
4.2	Nombramiento de Auditoría Interna	61
4.3	Planificación	62
4.4	Cuestionario de Control Interno	71
4.5	Programa de trabajo	78
4.6	Trabajo de campo	80
4.7	Informe de Evaluación	149
	Conclusiones	166
	Recomendaciones	167
	Referencias Bibliográficas	168

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado es necesario que las empresas cuenten con controles que permitan a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico, financiero y competitivo, así como las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes, adaptando su estructura organizativa para asegurar el crecimiento futuro.

Dentro de este contexto, el control interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Es de vital importancia que el Contador Público y Auditor que ocupa el cargo de Auditor Interno conozca y pueda realizar una evaluación del control interno en el área de facturación y cuentas por cobrar, la cual permita a las empresas medir la efectividad de los controles, procedimientos existentes y conocer el estado o condición real de los mismos, así como también identificar las deficiencias en el manejo del otorgamiento y recuperación del crédito reflejados en las cuentas por cobrar.

Las empresas guatemaltecas que se dedican a la comercialización de frutas y otros procesos derivados de esta, para cumplir con su fin primordial tienen inventarios voluminosos de productos terminados, los cuales se encuentran almacenados en la bodega central, para posteriormente ser distribuidos a sus clientes, convirtiéndose el inventario en el aparato circulatorio para realizar primeramente la venta y posteriormente nace el crédito. Es por ello que estas compañías deben de contar con un control interno eficaz sobre la facturación y cuentas por cobrar que les permita lograr sus objetivos operacionales, estratégicos, prevención de pérdidas de recursos y en el cumplimiento de leyes y normas aplicables al área de las cuentas por cobrar.

El objetivo general de esta investigación, fue la determinación de la efectividad del control interno existente en el área de facturación y cuentas por cobrar en una empresa inicialmente dedicada a la comercialización de frutas, creciendo con los procesos de elaboración de fruta en almíbar, otro de los proyectos fue en la vertiginosa carrera de los materiales para producir envases de plástico, vidrio, lata, y cartón este último el jugo en cajita con pajilla.

El presente trabajo se encuentra plasmado en cuatro capítulos, los cuales se han estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I de esta investigación se presenta de forma general la definición clasificación y característica de la empresa, comercialización de frutas, y la elaboración de fruta en almíbar, jugos en cajita, así como su normativa tributaria y legal.

En el capítulo II trata el tema de facturación, factura comercial, los fundamentos legales de la factura comercial, el manejo de las cuentas por cobrar, el crédito, su historia, sujetos, su clasificación, políticas, y procedimientos en la gestión de otorgamiento y recuperación del crédito, elevar el volumen de ventas en (aprobación del crédito) y la generación de fondos (cobranza).

En el capítulo III describe la definición de la auditoría interna, los servicios que presta, el enfoque, la responsabilidad, el marco internacional para la práctica de la auditoría interna, así como los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO), y los métodos de evaluación del control interno.

En el capítulo IV, se desarrolla un caso práctico, que muestra los puntos a considerar en la evaluación del control interno en el área de facturación y cuentas por cobrar de una empresa comercializadora de frutas y sus distintos procesos, en el cual se describen los antecedentes, así como los compromisos necesarios para la planificación específica de la evaluación del control interno, que incluye el conocimiento

del entorno de control, plan y programada de trabajo de la evaluación, seguidamente de matrices, papeles y evidencia utilizada en la evaluación, y para finalizar se emite un informe de control interno dirigido a la Gerencia General, el cual contiene información sobre áreas de oportunidad y planes de acción que permitirán fortalecer el control interno de la empresa.

Se finaliza con la presentación de las conclusiones y recomendaciones que resultan del trabajo de tesis realizado, así como las referencias bibliográficas consultadas.

CAPÍTULO I

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS

1.1 ORIGEN DE LA EMPRESA

De acuerdo a los estudios realizados se ha determinado que la empresa surgió con los comerciantes independientes, los talleres de artesanos y los gremios durante la edad antigua y se empezaron a consolidar como empresas grandes después de las revoluciones burguesas y la caída de la monarquía en el mundo. A través de los siglos las empresas han ido evolucionando con diversas ideas mercantiles como el liberalismo económico, la fisiocracia, etc. hasta convertirse en lo que son hoy en día, amos y dueños del mundo (capitalista).

El término empresa puede referirse a un organismo comercial, social o hasta se ha dicho que la familia es una empresa en la que existe planeación y administración. El sistema económico pasa por cuatro modelos de organización económica conocidos como: feudalismo, capitalismo mercantil, industrial y financiero. En cada uno la empresa ha tenido sus orígenes y su correspondiente evolución, pasando de un modelo y configuración simple a la actual situación de complejidad.

La primera etapa se caracteriza por el énfasis en la dimensión técnica y como unidad simple, es decir, orientada a una transformación primaria y artesanal de los factores y dotada de una organización sencilla.

En la segunda etapa, la empresa sigue conceptuándose como unidad simple, en cuanto a su estructura productiva, aunque como consecuencia del incremento del comercio internacional y colonial y del desarrollo político-económico de los estados surgen nuevas formas societarias (de las sociedades personalistas a las sociedades anónimas) y nuevos planteamientos organizativos para lograr los objetivos comerciales. Por ello se comienza a definir a la empresa como "unidad comercial o técnico económico".

El gran desarrollo de la empresa se produce con el modelo de capitalismo industrial (el cual surge con la primera Revolución Industrial), que se caracteriza por la aplicación de maquinaria a la producción. En él, la empresa se configura como una unidad compleja, tanto por los aspectos productivos como por los restantes aspectos jurídicos y sociales, aunque son los primeros los más relevantes, razón de que se defina como "unidad económica de producción".

La necesidad de grandes capitales promueve el desarrollo del sistema bancario y financiero y la generalización de la sociedad anónima. Con el aumento de la producción se expande el comercio mundial y la industrialización de las colonias de las grandes potencias. Estos factores fueron los que desencadenaron la crisis de las estructuras organizativas clásicas y la aparición de nuevas formas de organización descentralizadas.

Finalmente, el capitalismo industrial, dado su crecimiento patrimonial, necesitó de un importante volumen de capital para atender al primero. Esta circunstancia y el logro de importantes excedentes financieros por las grandes empresas industriales, provocaron el desarrollo de la economía financiera, sus instituciones, mercados y operaciones.

En esta etapa se produce la separación de la propiedad y la administración y los fenómenos de concentración y de internacionalización del capital. Aspectos que configuran una nueva concepción de empresa como "unidad financiera, como unidad de decisión o de dirección", dado el protagonismo de la administración

1.2 DEFINICIÓN DE EMPRESA

"La empresa es considerada también como una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y a la consecución de unos objetivos determinados". (19:54)

El código de Comercio de la República de Guatemala en el artículo No. 655 señala que “se entiende por empresa mercantil al conjunto de trabajo de elementos materiales y de valores incorporados coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro de manera sistemática, bienes y servicios. La empresa mercantil será reputada como un bien mueble.

1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas pueden clasificarse de diferentes puntos de vista

a) Según sus propietarios

Se dividen en individuales y colectivas.

- **Individuales o unipersonal:** empresas que posee una sola persona y que opera en beneficio de esta. El propietario recibe todas las utilidades y acepta todas las perdidas, así mismo tiene una responsabilidad ilimitada (22:150).
- **Colectivas:** empresa que poseen dos o más personas que opera con fines de lucro, en este tipo de empresas el elemento relevante es la persona, la cual interesa no solo por el capital que pueda invertir, sino por sus conocimientos, ideas, experiencia capacidad en el trabajo y honorabilidad, con lo que responde a terceros.

b) Según su actividad económica que desarrollan

Pueden dividirse en comerciales, de servicios, industriales y agrícolas.

- **Comerciales:** son las que su actividad consiste en la compra-venta de los bienes producidos o elaborados por otras empresas; tiene como finalidad acercar a los consumidores los bienes que demandan.
- **De servicio:** son las que se dedican actividades no productivas pero necesarias para el funcionamiento de una empresa o consumidor. Éstas se dedican a prestar servicios de transporte, restaurantes, hoteles, comunicaciones, servicios financieros, asesoría, publicidad, otros.

- **Industriales:** también denominadas de transformación, debido a que se dedican a transformar las materias primas mediante la aplicación de trabajo y tecnología, para obtener un producto final que puede ser vendido a los consumidores o a otras empresas.
- **Agrícolas:** también llamadas extractivas, las cuales se dedican a la agricultura, ganadería, silvicultura, piscicultura caza y pesca, otros.

c) Según su origen de capital

Se clasifican en privadas, públicas o estatales y mixtas

- **Privadas:** son las que se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares y no reciben ningún apoyo económico del Estado.
- **Públicas o estatales:** son aquellas cuyo capital proviene del Estado y están creadas para satisfacer necesidades que la comunidad requiere en materia de salud, educación, electricidad, agua, otros.
- **Mixtas:** son las que pueden tener capital privado y público.

d) Según su propósito

De acuerdo al propósito de su labor, pueden dividirse en lucrativas y no lucrativas.

- **Lucrativas:** son aquellas que persiguen la realización de una ganancia.
- **No lucrativas:** son aquellas que persiguen resultados sociales y no ganancias económicas.

e) Según su tamaño

“Existen diversos criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad y el valor anual de ventas. Sin embargo, e indistintamente del criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño” (22: 155,156).

- **Grandes empresas:** se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, tienen miles de empleados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzados.
- **Medianas empresas:** en este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
- **Pequeñas empresas:** son entidades independientes, que no predominan en la industria a la que pertenecen, las ventas anuales en valores no exceden un determinado tope y cuenta con un límite numérico de personas que puedan emplear, el cual varía de un país a otro.
- **Microempresas:** por lo general son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas pueden ser atendidos por el director o propietario personalmente.

1.4 EMPRESA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS

La empresa Comercializadora de Frutas, puede definirse como “una unidad permanente de producción de bienes que se obtienen gracias a la transformación de recursos naturales, busca la rentabilidad en su operación, en el sentido de obtener un resultado económico por encima de los costos de insumos, operación y distribución, dotada de una tecnología moderna y organización empresarial, trabaja para el mercado con base en la competitividad que aquellas le garantizan”.

Produce para el mercado con sistemas modernos de producción, adiciona a la producción actividades de pos cosecha en las áreas de transformación y comercialización, combina sistemas y herramientas tradicionales con técnicas y equipos modernos.

Está integrada de unidades agrícolas con el fin de adquirir insumos o de comercializar sus productos llegando al mercado con la oportunidad, las cantidades y los requisitos de calidad y homogeneidad exigidos por éste, condiciones que les permiten agregar valor y retener parte del valor agregado a la producción primaria. Se ubican aquí los proyectos asociativos de comercialización que agregan ofertas importantes y que añaden a la producción primaria el valor de las actividades de post-cosecha como selección, empaque y transporte, con miras a mercados modernos.

En cuanto al mercado, la empresa Comercializadora de Frutas tiene un amplio espacio en Guatemala, por tratarse de un país eminentemente agrícola. Es claro que cuanto más modernos sean los mercados que se logra atender con éxito, tanto mayor será la rentabilidad y crecimiento.

Otra particularidad de este negocio es la elaboración de fruta en almíbar y la producción de jugo en cajita.

1.5 ELABORACIÓN DE FRUTAS EN ALMÍBAR

“Al almíbar también se conoce como solución de cubierta, jarabe, liquido de gobierno, entre otros..... Por lo general se preparan almíbares entre 25 y 40 Brix, lo cierto es que en los últimos años existe una tendencia a consumir fruta en almíbar con menos azúcar el equilibrio generalmente entre 16 a 20 Brix”. (25:74)

1.5.1 FRUTAS EN ALMÍBAR

La fruta en almíbar es el producto elaborado a partir de frutas sanas y generalmente en un estado de madurez intermedio entre la madurez de consumo y la fisiológica de tal modo que se encuentren relativamente firmes para soportar el manipuleo durante el procesamiento (cortado, pelado, blanqueado, tratamiento térmico). (25:75)

1.5.2 MATERIA PRIMA E INSUMOS

Estado de madurez

Se requiere de fruta que se encuentre en un estado de madurez intermedia (“pintón”), es decir, que no haya llegado a su madurez completa ya que debe soportar todas las operaciones de manipuleo y tratamiento térmico. La textura debe ser firme y poseer un buen color y aroma. Estos requerimientos influirán directamente con la presentación final del producto.

1.5.3 INSUMOS

a) Azúcar y ácido

Aunque el contenido de azúcar y ácido es característico de cada fruta, se recomienda que estas contengan un “brix por encima de 9 y un PH lo más ácido posible. Estas dos características son importantes y contribuyen con la calidad del producto final.

b) Contenido de pectina

Las frutas que contienen un significativo porcentaje de pectina, reducen los costos de procesamiento ya que requieren menos cantidad de espesantes en la formulación, sin embargo, este componente no es un requerimiento indispensable para que la fruta pueda ser destinada al procesamiento de fruta en almíbar.

c) Textura

La textura de la materia prima es indispensable para obtener fruta en almíbar de calidad. Esta debe ser firme, de preferencia con células corchosas, de tal modo que penetre el edulcorante y otros componentes con facilidad.

d) Azúcar

Se utiliza para edulcorar y lograr una palatalización del producto, donde se controlan los grados brix adecuados al jarabe o almíbar para que estos sean transferidos a la materia prima. Se emplea azúcar blanca refinada.

e) Ácido Cítrico

Se utiliza para regularizar la acidez, se controla a través del PH adecuado en el jarabe y para neutralizar el efecto del hidróxido de sodio después del pelado químico de la fruta.

f) Estabilizador

Se utiliza para dar cuerpo al almíbar, el más utilizado es la carboximetil celuloso (CMC).

g) Hidrógeno de sodio

Se utiliza para el pelado químico en solución con agua y a concentraciones variables de acuerdo a la fruta.

h) Sorbato de potasio o benzoato de sodio

Son conservadores químicos contra mohos y levaduras.

i) Envases

Los productos obtenidos pueden ser envasados en diferentes tipos de envases a saber:

- Frascos de vidrio con sus respectivas tapas
- Envases metálicos: hojalata, aluminio
- Envases plásticos

Los envases a utilizar estarán en función al nivel de tecnología a emplear, y tiempo de vida, entre otros.

1.5.4 PROCESOS DE ELABORACIÓN Y FORMULACIÓN

Se presenta a continuación información práctica para la obtención de las pulpas de fruta y diversas elaboraciones como jugo de fruta, mermeladas y otras combinaciones de productos.

a) Elaboración de pulpas de fruta

Cuando se dispone de la fruta a procesar, se procede a la selección y clasificación de las mismas. Deben ser frutas en su grado óptimo de maduración, libres de magulladuras o roturas de sus cascaras, ya que pueden ser vías de contaminación microbiana y, por tanto, producen daños en la calidad de toda la pulpa. Un buen ejemplo de esta situación, es cuando se está exprimiendo naranjas para hacer un jugo, y basta que con una sola este malo para estropear el sabor de todo el jugo elaborado. Pues con las frutas en mal estado ocurre igual, funciona como si estuviéramos inyectando a la fruta en buen estado, una cantidad de microorganismos dañinos que estropearan el resultado final del producto que se quiere obtener.

1.6 REQUISITOS LEGALES Y TRIBUTARIOS

1.6.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA Y SUS REFORMAS

La ley fundamental del Estado de Guatemala, reconoce normas relacionadas con la venta, entre las que se pueden mencionar:

- a) Se garantiza la propiedad privada como un derecho inherente a la persona humana, en la que toda persona puede disponer libremente de sus bienes de acuerdo con la ley.
- b) El Estado garantiza el ejercicio de este derecho y deberá crear las condiciones que faciliten al propietario el uso y disfrute de sus bienes, de manera que se alcance el progreso individual y el desarrollo nacional en beneficio de todos los guatemaltecos.

1.6.2 CÓDIGO DE COMERCIO, DECRETO, NÚMERO 2-70 Y SUS REFORMAS

“Las actividades de las empresas en Guatemala, se encuentran reguladas por el Código de Comercio, Decreto 2-70 y sus reformas,” el cual estipula lo siguiente: (3:35)

Artículo 2. Comerciantes. Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

1º. La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.

2º. La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.

3º. La banca seguros y fianzas.

4º. Las auxiliares de las anteriores

Artículo 10. Sociedades Mercantiles. Son sociedades organizadas bajo forma mercantil, exclusivamente las siguientes:

1º La sociedad colectiva.

2º La sociedad en comandita simple.

3º La sociedad de responsabilidad limitada.

4º La sociedad anónima.

5º La sociedad en comandita por acciones

En Guatemala la forma más común que adquieren jurídicamente las empresas es la de Sociedad Anónima, debido a sus características propias que posee en lo referente al capital dividido y representado por acciones, la responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiera suscrito, así mismo constituye un escudo que protege de riesgos personales a los inversionistas.

Las empresas que comercializan frutas en su mayoría están jurídicamente establecidas como sociedades anónimas, distribuyen su mercadería por medio de centros de distribución de venta, las que se ubican en diferentes zonas geográficas de la República de Guatemala (Mercados).

“Artículo 368 Contabilidad y registros indispensables. Los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados”.

Para ese efecto deberán llevar, los siguientes libros o registros: 1.- Inventarios; 2.- De primera entrada o diario; 3.- Mayor o centralizador; 4.- De Estados Financieros.

Además, podrán utilizar los otros que estimen necesarios por exigencias contables o administrativas o en virtud de otras leyes especiales.

También podrán llevar la contabilidad por procedimientos mecanizados, en hojas sueltas, fichas o por cualquier otro sistema, siempre que permita su análisis y fiscalización.

Los comerciantes que tengan un activo total que no exceda de veinticinco mil quetzales (Q. 25,000.00), pueden omitir en su contabilidad los libros o registros enumerados anteriormente, a excepción de aquellos que obliguen las leyes especiales.

Es importante indicar que las empresas que comercializan frutas, constituidas en sociedad mercantil; que además de regirse por las estipulaciones de su estructura social y por disposiciones del Código de Comercio, también se encuentra sujeta a las regulaciones de otras leyes que le son esenciales en su giro habitual. A continuación, se mencionan las siguientes:

1.6.3 CÓDIGO DE TRABAJO, DECRETO 1441 Y SUS REFORMAS

Este código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo y crea instituciones para resolver conflictos.

1.6.4 CÓDIGO TRIBUTARIO, DECRETO 6-91 Y SUS REFORMAS

Las normas de este código son de derecho público y regirán las relaciones jurídicas que se originen en los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduanales y municipales, así como también las que provengan de obligaciones establecidas a favor de entidades descentralizadas o autónomas y de personas de derecho público no estatales a las que se aplican en forma supletoria.

1.6.5 LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, DECRETO 27-92 Y SUS REFORMAS

Establece un impuesto al valor agregado sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Dirección General de Rentas Internas.

1.6.6 LEY DEL IMPUESTO DE SOLIDARIDAD, DECRETO 73-2008

Se establece un impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operan en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los 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 cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.

1.6.7 LEY DEL IMPUESTO DE TIMBRES FISCALES Y PAPEL SELLADO ESPECIAL PARA PROTOCOLOS, DECRETO 37-92 Y SUS REFORMAS

Se establece un impuesto de Timbres y de Papel Sellado especial para protocolos, sobre los documentos que contienen los actos y contratos que se expresen en esta ley (contratos civiles y mercantiles, documentos públicos y privados cuya finalidad sea la comprobación del pago con bienes o sumas de dinero).

1.6.8 LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL, DECRETO 295

Esta ley regula que todos los habitantes de Guatemala que sean parte activa del proceso de producción de artículos o servicios (Empresas privadas, públicas y trabajadores), están obligadas a contribuir al sostenimiento del régimen de Seguridad Social en proporción a sus ingresos y tiene derechos a recibir beneficios para sí mismos o para sus familias.

1.6.9 LEY DE IMPUESTO ÚNICO SOBRE INMUEBLES, DECRETO 15-98

Establece un impuesto único anual, sobre el valor de los bienes inmuebles, rústicos o rurales y urbanos, integrando los mismos el terreno, las escrituras, construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras; así como los cultivos permanentes situados en el territorio de la República.

1.6.10 LEY DE BONIFICACIÓN ANUAL PARA TRABAJADORES DEL SECTOR PRIVADO Y PÚBLICO, DECRETO 42-92

Se establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador. Esta prestación es adicional e independiente al aguinaldo anual que obligatoriamente se debe pagar al trabajador.

1.6.11 LEY REGULADORA DE LA PRESTACIÓN DEL AGUINALDO PARA LOS TRABAJADORES DEL SECTOR PRIVADO, DECRETO 76-78

Todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que estos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente. Deberá pagarse el cincuenta por ciento en la primera quincena de diciembre y el cincuenta por ciento restantes en la segunda quincena de enero siguiente.

1.6.12 DISPOSICIONES LEGALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, DECRETO 20-2006 Y SUS REFORMAS

Establece que los contribuyentes que, conforme a la normativa de la Administración Tributaria, se encuentren calificados como contribuyentes especiales, se constituyen en agentes de retención del impuesto al Valor Agregado conforme a la presente ley.

Desde el momento en que la Administración Tributaria le hubiere notificado al contribuyente especial su activación como agente de retención, al realizar compras de bienes o adquisición de servicios a sus proveedores, pagará al vendedor o prestador del servicio, el ochenta y cinco por ciento (85%) del impuesto al Valor Agregado y le retendrá el quince por ciento (15%) de dicho impuesto.

1.6.13 RÉGIMEN DE FACTURA ELECTRÓNICA, ACUERDOS DE DIRECTORIO 024-2007, 31-2007 Y 08-2011

El objeto de esta normativa es desarrollar la aplicación en el numeral 2 del artículo 98 "A" del Código Tributario, en lo relativo a la emisión y control de las facturas, facturas

especiales, notas de crédito y notas de débito y otros documentos de forma electrónica en línea, que serán definidos como Documentos Tributarios Electrónicos y lo relativo a la conservación en medios electrónicos información de facturas y documentos emitidos originalmente en papel o medios impresos originalmente.

1.6.14 LEY DE ACTUALIZACIÓN TRIBUTARIA, DECRETO 10-2012, LIBRO I, LEY IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y SUS REFORMAS

Con el objetivo de combatir la evasión y elusión fiscal y la actualización de la normativa legal tributaria, que permita a la Administración Tributaria ser más eficiente en la administración, control y fiscalización de los impuestos, en febrero de 2012 se aprobó la Ley de Actualización Tributaria que da vida al Decreto 10-2012. Esta nueva ley contiene un nuevo impuesto sobre la renta, reformas a la ley del IVA y la creación de la ley aduanera nacional, que equipara a Guatemala con el resto de países de Centroamérica.

De conformidad con el libro I de la referida ley, la cual contiene el impuesto Sobre la Renta, en el artículo No. 1 indica que el objeto de esta normativa es establecer un impuesto sobre la renta que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifiquen en este libro, sean estos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país.

CAPÍTULO II

FACTURACIÓN Y CUENTAS POR COBRAR

2.1 FACTURACIÓN

Acción y efecto de extender facturas, también se puede referir a los ingresos de una empresa por ventas, o prestación de servicios durante un determinado período de tiempo después de la deducción de impuestos como el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

2.1.1 FACTURA COMERCIAL

Previo a entrar al análisis de la factura cambiaria, como título de crédito, se considera necesario estudiarse la factura comercial como antecedente inmediato a la factura cambiaria.

Así, según José Ma. Codera Martín, factura es “El documento expedido por el vendedor o suministrador, dirigido al comprador o usuario detallando la clase, cantidad y precio de la mercancía vendida o del suministro o servicio efectuado. Muchas veces es la única prueba escrita del contrato en cuestión”. (26:125).

2.1.2 FUNDAMENTOS LEGALES DE LA FACTURA COMERCIAL

La factura comercial, siendo un documento girado por comerciantes y no comerciantes, de conformidad con el Código Tributario, Decreto Número 6-91 del Congreso de la República de Guatemala y la Ley del Impuesto al Valor Agregado IVA, Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala, deben solicitar la autorización de emisión de facturas a la Superintendencia de Administración Tributaria-SAT, ente que por imperativo legal los controla y los fiscaliza.

La afirmación anterior se fundamenta en los artículos que se transcriben a continuación:

“El artículo 120 del Código Tributario, Decreto Número 6-91 del Congreso de la República de Guatemala, reformado por el Decreto Número 29-2001 establece: Todos los contribuyentes y responsables están obligados a inscribirse en la Administración Tributaria antes de iniciar actividades afectas” (5:45).

Para toda inscripción los contribuyentes o responsables deberán presentar solicitud escrita ante la Administración Tributaria que deberá contener como mínimo lo siguiente:

- a) Nombres y apellidos completos de la persona individual, razón social o denominación legal y nombre comercial, si lo tuviere;
- b) Nombres y apellidos completos del representante legal de la persona jurídica.
- c) Fecha de iniciación de actividades afectas.

La Administración Tributaria asignará al contribuyente un número de identificación tributaria –NIT-, el cual deberá consignarse en toda actuación que se realice ante la misma y en las facturas o cualquier otro documento que emitan de conformidad con la ley específica de cada impuesto.

El artículo 26 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado-IVA, establece: “La Dirección llevará un registro de los contribuyentes basándose en el Número de Identificación Tributaria (NIT), para fines de control y fiscalización de este impuesto. El reglamento fijará los procedimientos y las características del mismo”. (7:35)

La Administración Tributaria en coordinación con el Registro Mercantil deberá establecer los procedimientos administrativos para que la asignación del Número de Identificación Tributaria –NIT- y la extensión de la constancia respectiva se efectúa en forma simultánea con la inscripción correspondiente.

El artículo 27 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado-IVA, preceptúa: “El Registro Mercantil deberá proporcionar a la Dirección, dentro de los primeros diez (10) días hábiles de cada mes, una nómina de comerciantes individuales y sociales que se hayan inscrito en el mes calendario anterior”. (7:36)

El artículo 29 del mismo cuerpo legal citado expresa: Los contribuyentes afectos al impuesto de esta ley, están obligados a emitir y entregar al adquirente, y es obligación del adquirente exigir y retirar, los siguientes documentos:

a) Facturas en las ventas que realicen y por los servicios que presten, incluso respecto de las operaciones exentas.

La Administración Tributaria está facultada para autorizar, a solicitud del contribuyente, el uso de facturas emitidas en cintas, en forma mecanizada o computarizada por máquinas registradoras, reguladas conforme a lo que establece el artículo 31 de esta ley, siempre que por la naturaleza de las actividades que realice se justifiquen plenamente. El reglamento desarrollará los requisitos y condiciones.

El artículo 36 del mismo cuerpo legal citado expresa: “Los contribuyentes para documentar sus operaciones de venta o de prestación de servicios, deben obtener autorización previa de la Administración Tributaria para el uso de facturas, notas de débito y notas de crédito, según corresponda. En lo que respecta a facturas emitidas en cinta, en forma mecanizada o computarizada, deben ajustarse a los preceptuado en el artículo 31 de esta ley” (7:37).

2.1.3 Factura cambiaria

“Es un documento en el que se indica la descripción y la cantidad de los bienes o servicios prestados, el precio, el costo del flete, el seguro, condiciones y otros datos pertinentes. La factura de ventas es el método para indicar al cliente el monto de la venta y la fecha de vencimiento de pago. El original se envía al cliente y se conserva una o más copias. Por lo regular, en un sistema informático las facturas de ventas se preparan de forma automática después que se captura el número de cliente, la cantidad servicios prestados y las condiciones de ventas”. (1:105)

La facturación se realiza con dos condiciones al contado y al crédito, siendo ésta que da el origen de las cuentas por cobrar de las empresas.

2.2 CUENTAS POR COBRAR

“El crédito tiene sus orígenes en las transacciones comerciales que realizaban los antiguos mercaderes del viejo mundo, es decir los fenicios. Posteriormente los Templarios y luego los Lombardos que hicieron del comercio grandes fortunas por el incremento del tráfico mercantil en el siglo XI debido a la aparición de una incipiente industria en los Países Bajos”. (23:94)

(Trabajo artesanal especializado). Modernizándose posteriormente con la formación de mercados comerciales en los principales puertos, donde se establecieron su comercio cruzando los mares en busca de nuevos mercados. Siendo su característica principal su dinámica que permita influir en los negocios.

En vista que las operaciones comerciales se incrementaron y se registraban mayor fluidez comenzaron a aparecer las primeras entidades financieras siendo el primero el de Venecia en 1,156 los mismos que inicialmente actuaban como Bancos de Deposito en el manejo del dinero producto del tráfico mercantil.

Con la conformación de las primeras empresas hubo algunas leyes para estimular el consumo de los productos provenientes de las empresas, lo que provocaba la presencia de ciertas regulaciones que motivaron la reglamentación mercantil en el viejo mundo llegando su influencia posterior hasta el Asia Central y Meridional.

Con el descubrimiento del nuevo mundo se expandió el comercio y con ellos todos los mecanismos que permitían la transacción comercial entre ciudades importantes, jugando el crédito un rol trascendente en el fomento y creación de nuevos mercados y zonas libres de comercio por la regularización de los sistemas y estandarización de los mecanismos de comercio. Un caso de importancia en Norteamérica es que los primeros colonos de Plymouth fueron financiados por comerciantes londinenses, mediante un préstamo a pagar en siete años.

Desde los comienzos del siglo XX, la necesidad de crédito fue expansiva por el apoyo de las ventas a consignación y de las transacciones comerciales, especialmente en la

venta de productos de consumo duradero. Sin embargo, a partir de la Segunda Guerra Mundial la gestión de créditos se ha transformado en un instrumento de dirección más preciso e imaginativo para el control fiscal, la expansión de mercados, la captación de clientes y la obtención de beneficios. Específicamente el detonante que permitió la expansión del crédito fue el desarrollo de las empresas especializadas en préstamos de consumo como lo que hoy viene sucediendo en el país.

Actualmente el crédito comercial se ha modernizado y por ende sistematizado y está ensanchando sus fronteras y multiplicando su cobertura para ampliar la magnitud de sus operaciones haciendo posible que clientes con escasos recursos que antes no podía tener acceso al mismo hoy en día tengan la posibilidad de hacerlo.

2.2.1 DEFINICIÓN DE CRÉDITO

Desde entonces muchos autores han intentado describir y analizar el crédito al comercio; sin embargo, nos quedamos con la definición clásica de Zapico quien dice: “Es la transacción mediante convenio tácito o expreso de bienes y servicios por parte de una persona natural o jurídica denominada acreedor, a favor de otra llamada deudor, el cual se le reconoce características de solvencia moral y económica futura, obligándose está a realizar uno o varios pagos en fecha determinada”. (23:105)

Sin destacar la importancia de esta definición podemos decir que, dentro del convenio tácito o expreso, se incluyen el aspecto instrumental o documentado lo que hace que el crédito sea más directo y efectivo.

El crédito mercantil es aquel que se usa para adquirir bienes al por mayor o menor para que su reventa a cambio de una promesa de pago, en un tiempo futuro específico, con garantías reales personales o instrumentales para ser redistribuidos entre los comerciantes y estos a su vez, a los consumidores.

2.2.2 CARACTERÍSTICAS

Esta clase de crédito siempre o casi siempre es a corto plazo (se encuentra entre una banda de entre, 30 y 120 días), con algunas exenciones que pueden ser por el tipo de bienes y/o servicios de consumo duradero o directo que se transfiere, tanto restrictivas como liberales y es sensible a los efectos de desequilibrios económicos por trastornos en la liquidez o expansión de masa monetaria como respuesta a una mayor fluidez del tráfico comercial y en la actitud moral de asumir el pago por parte de los deudores.

2.2.3 SUJETOS DE CRÉDITO

“Es aquella persona natural o jurídica que reúne y cumple los requisitos para ser evaluado y posteriormente favorecido con el otorgamiento de una línea de crédito, ya sea mediante el otorgamiento de un préstamo en efectivo o venta de un artículo y/o servicio con facilidades de pago. Estos requisitos están comprendidos en la política de crédito, por consiguiente, cada empresa considerará, de acuerdo a las características del negocio, los requisitos y condiciones necesarias para que el cliente pueda ser sujeto de crédito” (23:106)

2.2.4 CLASIFICACIÓN DEL CRÉDITO

La actividad crediticia es amplia y diversa, y en forma organizada constituye todo un conjunto de operaciones integradas y facilita un abanico, de posibilidades al transferir bienes, servicios y dinero mediante las actividades de comercialización, producción, financiación y de control a la que están sujetas las empresas dentro de su ámbito orgánico funcional y operativo.

a) Crédito según su uso

Bajo esta condición diremos que el crédito se puede clasificar en:

- **Crédito de inversión:** comprende generalmente operaciones de mediano y largo plazo y están dirigidos a la adquisición de equipos, maquinaria, infraestructura y otros activos destinados a la producción o a los proyectos de inversión. Su objeto principal es financiar proyectos o ampliación de industrias en proceso o en transformación o

equipamiento etc. Es crédito por ser especificado, normalmente es entregado por los bancos y/o entidades financieras tanto nacionales como extranjeras.

- **Crédito bancario:** “es un crédito de corta duración y ejecutada fundamentalmente por un banco o institución financiera, su objetivo principal es el de financiar actividades de producción, comercialización, distribución y promoción de productos o servicios. Su instrumentalización y ejecución está regulada mediante la utilización de los instrumentos de crédito interbancarios, además de manejar una gama de servicios financieros orientados tanto a personas naturales como jurídicas” (26:52).

- **Crédito entre comerciantes:** opera de forma de movimiento y transacción de mercaderías, dinero y servicios entre una empresa y otra que pueden o no estar constituidas; una en calidad de proveedor; fabricante o distribuidor y otra en calidad en calidad de empresa comercial mayorista o minorista con la finalidad de expandir sus actividades comerciales; sin o con la intermediación de una entidad de transacción. (puede ser un Banco).

Este tipo de crédito permite a las empresas obtener, mercaderías, insumos o productos acabados de otras empresas a cambio de una promesa de pago en un plazo especificado.

- **Crédito al consumidor:** es el que se concede al cliente o consumidor individual mediante la entrega directa de bienes y/o servicios a cambio de un valor de pago pactado a futuro, donde se puede incluir o no intereses o gastos de recuperación (cobranza).

Esta forma de crédito es la más común y difundida por su versatilidad e incremento de clientes que aceptan cada vez más este sistema como una forma de adquirir bienes y productos de consumo, porque la tecnología en transacciones de operaciones comerciales van orientadas hacia la diversidad de condiciones y eficiencia en la entrega y cobro de las mercaderías a clientes que han sido reconocidos como aptos para otorgarles el crédito.

- **Crédito documentario (o al comercio exterior):** ejecutada entre fabricantes o comerciantes de un país exportador hacia otro importador, y cuyas condiciones de operatividad y manejo están establecidas por el gobierno o entidades del sector y que hacen posible la transacción y transferencia de mercaderías y/o servicios entre empresas u organizaciones que necesitan de los recursos de unos para trasladar a otros y viceversa. El crédito en esta modalidad de comercio internacional es instrumental o documentado por el cual se establece un nexo entre un comprador o importador y un vendedor o exportador, para efectos de garantizar el pago inmediato del valor de las mercaderías. Estos créditos documentados pueden ser a su vez mercaderías e irrevocables, incluyendo en estos, otras formas y que a la vez se subdividen en revocables e irrevocables.

Existen una amplia clasificación del crédito, que van desde los documentos que garantizan las operaciones de crédito hasta los términos o plazos de pago, como lo señalan algunos autores; pero el propósito de esta obra es solo analizar el crédito mercantil es decir el orientado hacia el comercio en sus diversas manifestaciones y modalidades y su importancia radica porque es la forma de crédito más conocida en el ámbito empresarial y social.

2.2.5 EL CRÉDITO Y LA COBRANZA

En nuestro país las actividades de crédito y cobranzas siempre fueron actividades alternas a la gestión comercial o financiera de la empresa, y por esa razón el estudio de esta tesis constituye un aporte al conocimiento general de lo que ya se conoce sobre el tema. El empresario toma conciencia sobre la importancia del crédito solo cuando considera que es una alternativa adecuada al incremento de sus ventas, y considera oportuno además conocer las técnicas de la cobranza en sus pormenores, solo como única respuesta a asegurar la recuperación de su inversión.

Sin embargo, el desconocimiento sobre la materia por parte del empresario hace muy complicado trabajar con esta modalidad porque dichas limitaciones son a la vista razonables, ubicar, evaluar, escoger y seleccionar una decisión de crédito ante una

información dispersa e incompleta para muchos es una acción temeraria. Ello implica unos procesos lentos de transmisión de conocimiento en teoría y práctica difundidos en las aulas Universitarias. Por todo ello, se tratará de dar una información útil y concreta sobre esta alternativa muy adecuada para promocionar e introducir en el mercado los nuevos productos. Por otro lado, la efectividad de los procesos de cobranza deja mucho que desear en las actuales circunstancias ya que el mercado no responde a dicho efecto. Hoy se vende, pero no se cobra.

Pero más objetivamente, la razón fundamental por la cual debe de tomarse empeño a las funciones de crédito y cobro es saber respondernos a la pregunta, ¿Tanto el crédito como la cobranza en sus distintas etapas debe asegurar al empresario el incremento de sus ventas? Y por otra parte ¿es factible reducir al mínimo el riesgo por pérdidas originadas por deudas incobrables?

2.2.6 FORMAS DE CRÉDITO COMERCIAL

En la actividad mercantil existen diferentes formas de otorgar créditos debido a la diversidad de actividades comerciales y al tipo y característica de los productos que ingresan al círculo comercial y posterior distribución.

Ahora bien, este crédito está orientado hacia el consumidor y el comerciante del cual detallaremos a continuación:

a) Formas de crédito al consumidor

Esta forma de crédito se refiere a la venta o transacción de bienes o servicios que el consumidor intermedio o final espera adquirir en forma directa para beneficios personal, familiar o grupal.

Dentro de la diversidad de actividades comerciales se presentan diferentes formas de crédito al consumidor. Algunos de ellos son:

- **Forma de pago quincenal o mensual:** las compras realizadas por el cliente en forma mensual o quincenal deben ser pagadas al finalizar la fecha de vencimiento.

Esta forma tiene la ventaja de condicionar al cliente al pago de su deuda cuando este tenga su máxima disponibilidad de efectivo que pueda coincidir con el pago de su remuneración (15 y 30 de cada mes). Pero tiene una gran desventaja; es que se acumulan las cuentas por pagar.

- **Forma de crédito renovable simple:** mediante esta forma el cliente puede efectuar compras hasta el límite fijado por la empresa vendedora, (frecuentemente es un límite o tope escalar y ascendente).

En el caso en que límite sea sobrepasado, el cliente tendrá que abonar la diferencia o pedir nuevo límite mantenido un ciclo variado. Esta decisión solo podrá definirla la política de créditos, o en su caso, el reglamento respectivo.

- **Forma de crédito a través de intermediarios:** mediante esta forma, una persona o entidad garantiza con valores negociables, garantías prendarias o personales, para que cualquiera otra persona autorizada efectúe compras por cuenta del intermediario, encargándose este de la cobranza y posterior pago al acreedor.

Por este servicio la empresa vendedora, le otorga un descuento al intermediario. Esta forma de crédito es de uso frecuente en autoservicios, centros comerciales o cooperativas de consumo.

- **Formas de crédito por asociación:** cuando un grupo a la totalidad de trabajadores de una empresa solicita abrir una cuenta, con respaldo de la empresa donde trabaja; con cargo a la cual pudiesen adquirir mercaderías todos los integrantes de la misma; haciéndose responsable aquel del crédito además del descuento que le concede la empresa vendedora. Actualmente es utilizado en muchas empresas que tienen su centro comercial para uso exclusivo de sus trabajadores como es la mercantil o la cooperativa de consumo.

- **Formas de crédito al comerciante:** el comerciante constituye un factor importante para incrementar sustancialmente las ventas. Por tal razón, el otorgarle crédito debe

ser de prioridad para la consolidación de nuestros objetivos comerciales. Las principales formas de crédito pueden ser:

- **Condiciones de pago, ventas a créditos:** puede definir como condición de pago límite de tiempo que el vendedor concede al comprador para la cancelación de sus deudas, o las distintas formas que mantiene los comerciantes para conceder créditos a sus competidores minoristas.

La variedad de condiciones permite ampliar los métodos de venta y estos varían de acuerdo a la agresividad de la competencia, potencialidad del mercado, ampliación de capital, posibilidades de financiamiento etc., muchas veces asumiendo un alto riesgo en la concesión del crédito.

Algunas de estas condiciones o términos son:

- **Pago anticipado:** técnicamente esta condición no tiene características de una transacción crediticia, porque no existe el elemento riesgo y tiempo que son inherentes a las transacciones de crédito. Pero cuando un comprador es nuevo o tiene un crédito establecido de poco merito, el vendedor no desea asumir mayor riesgo, entonces las empresas exigen pagos por adelantado que pueden fluctuar de las siguientes maneras:
 - Pago total antes de la entrega
 - Efectivo con el pedido
 - Efectivo parcial por anticipado
 - Letra aceptada con el pedido
 - Cheque sin fecha, con fecha adelantada o en blanco
- **Plazos:** para pagar al contado mediante esta forma, entre la empresa y el comerciante existe un entendimiento expreso o implícito en las cuales el comerciante da un plazo para el pago de la deuda de entre 30 y 90 días. En la factura la condición de venta es al contado y el documento es retenido por el vendedor hasta cuando se cumpla las condiciones pactadas de

pago. Esta modalidad de crédito es frecuente para la venta de productos que tienen mucha demanda en el mercado.

2.2.7 POLÍTICAS DE CRÉDITO

Toda actividad empresarial se maneja bajo políticas o normas que orientan la diversidad de actividades comerciales que se dan en el mercado desde el punto de vista mercantil, por lo tanto, considerando que el crédito es un proceso ordenado de pasos y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero necesita de políticas para que dichas actividades se encausen sobre objetivos específicos

“Estas políticas marcarán las pautas para la consecución de estos objetivos a los cuales se debe llegar en virtud a una administración efectiva del crédito. Para identificar la propuesta anterior en su verdadera dimensión, los objetivos previamente identificados responden a la pregunta. ¿Qué queremos alcanzar en términos de objetivos?, es decir, aplicamos políticas de crédito con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos de la Gerencia con respecto a la actividad crediticia. Por lo tanto, estas políticas indicarán el camino para llegar a esos objetivos y darán la pauta de cómo actuar para lograrlos” (22:175)

a) Pautas para fijar políticas de crédito

El comercio es por el solo una actividad cambiante en términos de evolución económica su actividad es dinámica provocando un flujo de operaciones rápidas que permitan la transacción de bienes y servicios; por lo tanto, para delinear una política de créditos se tendrá en cuenta los factores de orden interno y externo.

b) Factores de orden externo

- La situación socio-económica y estabilidad financiera que vive el país en el tiempo que dichas políticas deben implantarse, modificarse o sustituirse.

- Situación del mercado; que se traduce en la posibilidad de conocer la situación, calidad y manejo del mercado, comportamiento de la competencia, condiciones de los proveedores, situaciones de los clientes, otros.

c) Factores de orden interno

- Objetivos perseguidos: que nos permitan penetrar en el mercado, colocar nuevos productos, captar nuevos clientes, mantener un nivel de producción y de ocupación otros.
- Rentabilidad: cuanto mayor sea esta, mayor será el porcentaje de cobrabilidad permisible.
- Grado de deficiencia: y suficiente capital de trabajo para financiar ventas a plazos.

d) Situación financiera de la empresa: por la conveniencia de no mantener un porcentaje alto de inversión en las cuentas por cobrar, si se tiene en cuenta que el capital de la empresa no es suficiente.

e) Pericia y responsabilidad del manejo financiero: el mismo que recaerá en quien tendrán la responsabilidad de cuidar y mantener el flujo de fondos de la empresa.

Adicionalmente se puede decir que existen otros factores de orden interno y externo que condicionan la política crediticia, la misma que puede comportarse en forma liberal o conservadora, según evolucione las condiciones económicas y sociales del mundo.

Pero sobre todo para manejar con acierto una política de créditos es necesario concentrar una labor eficiente del proceso crediticio, evitar riesgos innecesarios, ejercer una activa vigilancia sobre las cuentas por cobrar y determinar eficientemente métodos de cobranza que permitan reaccionar a tiempo con clientes que presentan señales de dificultad es de pago frente a sus compromisos. Estas medidas neutralizan en parte el riesgo originado por el otorgamiento de créditos y refuerzan una política firme de créditos.

f) Diseño de políticas de crédito

La política de créditos que es expresada en términos de procedimientos sobre como otorgar créditos y como realizar las cobranzas es un trabajo ordenado que obedece a la siguiente secuencia y que necesariamente debe constar por escrito porque ello favorece a que el personal tenga plena conciencia del trabajo que realiza.

A continuación, dicha secuencia:

- Identificación de los objetivos por alcanzar.
- Lineamientos previos o borradores de lo que será la política de créditos.
- Discusión y revisión de esos lineamientos con las personas de las áreas involucradas: ventas finanzas, contabilidad, legal etc.
- Redacción definitiva de las políticas de crédito.
- Aprobación de la Gerencia.
- Difusión dentro de la empresa, de la política de créditos entre todos los responsables de su ejecución.
- Implementación o puesta en marcha de la política de créditos aprobada y difundida.
- Control de los resultados para verificar si las políticas están contribuyendo al logro de los objetivos o para aplicarse las medidas correctivas si fueran necesarias.

2.2.8 LA COBRANZA, IMPORTANCIA Y PRINCIPIOS GENERALES

La palabra cobranza no tiene un significado uniforme porque no se conoce la naturaleza de su objeto. La causa es que es muy difícil establecer en qué momento se inicia la cobranza y cuál sería el mejor método de llevarla a cabo.

¿Pero, cuando realmente se inicia el proceso de cobranza? Acaso sería cuando el sistema de cobranza cumpla con el objetivo de recuperar la inversión hecha mediante el cobro. Para averiguarlo iniciaremos nuestro tema con la definición de la cobranza.

Una primera definición objetiva se encuentra en Woessner, quien define a ésta como: "El proceso que se establece para recuperar el capital que la empresa ha invertido en los créditos otorgados". (22:180)

La Cobranza es aquella mediante la cual la organización ejerce una acción de recuperación sobre el sujeto de crédito a fin de que el cliente de cumplimiento a los compromisos de pago de su deuda dentro de los plazos pactados con la empresa. Esta acción de recuperación debe estar contenida en las políticas de la empresa con respecto al proceso de cobro, estableciendo de esta forma adecuados procedimientos y planes estratégicos.

Teniendo en cuenta que el crédito otorgado tiene un proceso de recuperación programado y que este puede estar afectado por variables externas o internas, que impidan su ejecución se puede definir como “El esfuerzo que hace la empresa después de que haya expirado el plazo de pago convenido entre el deudor y el acreedor, considerando que uno de ellos incumplió con el compromiso pactado” (22:182)

Esta definición es más ajustada a una exigencia del cobro en condiciones especiales por parte de la empresa por la expresión condicionante que ello implica.

En cualquiera de los casos, la cobranza es el resultado del proceso del crédito cuyo final sería la recuperación del capital invertido como resultado de una cuenta pendiente de pago como producto de una venta realizada a plazos.

a) Importancia

Aquí se resalta la importancia del cobro porque las cuentas por cobrar son el resultado de un incremento importante de colocación de los productos en el mercado, a través de las ventas a crédito. Por lo tanto, la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa depende de una gestión eficaz de la cobranza como resultado del manejo adecuado de nuestros ingresos.

Para cumplir con el objetivo de rentabilidad, desde el punto de vista financiero, se debe darle mayor rotación al capital. Esta rotación puede verse afectada ante la dificultad que puede presentar los clientes para atender adecuadamente al servicio de la deuda. El cobro efectivo debe ser de prioridad en toda gestión empresarial. Por eso el análisis y

evaluación de la gestión de cobro en forma periódica es vital para la salud financiera de la empresa.

b) Principios generales de la cobranza

La función principal de un buen proceso de cobranza consiste en cobrar dentro de las condiciones señaladas por la empresa, conservando la buena voluntad del deudor además de ayudar a incrementar las ventas. Esta doble función es básica para entender los principios de la cobranza.

Posiblemente parezca contradictorio, cuando se dice que un procedimiento de cobranza debe conseguir que los clientes paguen y conserven al mismo tiempo su buena voluntad para la empresa; y tal vez parezca imposible que una forma eficiente y efectiva de cobranza contribuya a fomentar las ventas. Una respuesta a este problema es contar con el conocimiento y la calidad profesional del que está a cargo de dicha función.

El encargado de ejecutar la cobranza tiene que hacer todo lo posible, no solo para obtener el cobro, sino para cobrarlos con rapidez por las razones siguientes:

- Si la lentitud de la cobranza da como resultado la acumulación de cuentas vencidas, una proporción más o menos elevada del Activo Corriente de la empresa estará congelada con el consiguiente deterioro de la liquidez.
- Cuando más tiempo se deja a un deudor retrasarse en sus pagos tanto mayor es la posibilidad de que el tiempo se convierta en un problema el cobro.
- La lentitud en los cobros hace perder ventas, toda vez que un cliente honrado que está retrasado en sus pagos sienta animadversión a continuar con su adeudo con mayores pedidos y, por otro lado, el encargado de créditos tiene a su vez a restringir su línea de crédito concedido a dicho cliente al confundir sus intenciones.
- El no poder ejercer el cobro en forma eficaz, tiende a ayudar al comprador imprudente a hundirse sabiendo que la empresa vendedora le concederá mayores plazos antes de emprender una acción legal drástica en su contra.

- Una política de cobranza cortés, pero firme, contribuye a conservar el respeto de los clientes, lo que puede reflejarse en sus reacciones a los esfuerzos de venta de la empresa.
- El prestigio de la empresa, por una política de cobro efectiva, constituye así mismo un factor importante que consigue la puntualidad de los pagos en la casi totalidad de los adeudos.

2.2.9 PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA

“La cobranza es una parte inherente a cualquier negocio que vende a crédito. El crédito tiene aceptación limitada a causa de los elementos de riesgo y tiempo involucrado y, junto con estos dos elementos se encuentra el factor natural o circunstancial, pero desafortunado de la falta de pago por circunstancias difíciles para el deudor por situaciones no previstas (factor no controlado)” (19:165)

El pago en general de las deudas que se han contraído no se debe a una generalización de la honradez si no a una conveniencia profundamente arraigada en la mente de quienes manejan los negocios o a una costumbre formada como consecuencia de una necesidad, producto de las nuevas formas de venta a plazos.

La función del cobro, no se concreta a exigir la cancelación de las deudas de los clientes mediante el pago que estos hacen de la cantidad que adeudan. Tampoco el existe de una función, se mide por la forma en que continuamente va disminuyendo el Activo Corriente representado por las cuentas por cobrar.

Puede afirmarse que cobrar limitándose a ello es realmente fácil; lo difícil es realizar el cobro manteniendo un buen nivel de reputación de la empresa, sin maltratar o disgustar al cliente, a no ser que el más beneficioso sea perderlo pues no reúnen los requisitos que la empresa exige para otorgarles crédito por las reiteradas dificultades para honrar sus deudas.

Cobrar deudas es una gran tarea, es un trabajo difícil, un trabajo que consume tiempo y esfuerzo por ello se requiere mucha atención, mucha reflexión y, sobre todo, preocupación y eso consume cualquier cosa.

CAPÍTULO III

CONTROL INTERNO Y LA AUDITORÍA INTERNA

3.1 EL CONTROL INTERNO

“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías”: (2:17)

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

“El sistema de control interno es un conjunto de normas, controles, consideraciones y aspectos a tomar en cuenta por el propio ente que los ha de adoptar, cuyo objetivo es evitar la comisión de errores y fraudes, ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización” (24:39).

3.1.1 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Los objetivos del control interno son los siguientes:

- Confiabilidad e integridad de la información.
- Cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.
- Salvaguardar los activos.
- Uso eficiente y económico de los recursos.
- Cumplimiento de objetivos y metas establecidas para las operaciones y programas.

3.1.2 LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO (INFORME COSO)

La necesidad de ejercer un control eficiente dentro de toda organización, es uno de los objetivos más importantes de los dirigentes empresariales.

Dada la necesidad de dirigir y supervisar todas las actividades que conforman el buen funcionamiento y desempeño de la empresa, se planteó la necesidad, a los organismos especializados en materia de Control Interno en los Estados Unidos de América de realizar un estudio mediante el cual surgiera un Informe de Control Interno, que estableciera lineamientos para asegurar la consecución de los objetivos de la empresa.

En los últimos años donde el progreso del mundo económico y la creciente complejidad de los negocios, diversos órganos públicos, privados y profesionales han dedicado una considerable atención al control interno y han propuesto recomendaciones o directrices sobre el tema. De este interés creciente han surgido diversas filosofías que han originado distintas opiniones sobre la naturaleza, el objetivo y la forma de conseguir un control interno eficaz.

De acuerdo a lo anterior, un grupo de trabajo constituido por representantes de las instituciones más prestigiosas de los Estados Unidos de América en materia de Contabilidad, Auditorías y gestiones empresariales, realizaron estudios necesarios que condujeron a la elaboración de un Informe de Control Interno Corporativo, denominado COSO. Dichas instituciones son las siguientes:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FAI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

A este grupo de trabajo se le identifica con las siglas COSO de allí la denominación del informe y corresponden al Committee Of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, creada en Estados Unidos en 1985 por las instituciones ya citadas, con la finalidad de identificar los factores que originan la presentación de información financiera falsa o fraudulenta, y emitir las recomendaciones que garanticen la máxima transparencia informativa.

Debido a la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que ha existido sobre el control interno, y además por la amplitud de los conceptos empleados, resultaba complejo obtener una referencia conceptual común, por lo que la definición contenida en el informe COSO, se ha convertido en una herramienta eficaz para satisfacer la necesidad de una adecuada dirección de la empresa a nivel corporativo.

El Informe COSO, proporciona un modelo de control que está enfocado a lograr una mayor eficiencia en la administración de riesgos de las empresas. A continuación, se presentan los aspectos relacionados a los nuevos conceptos del control interno que se manejan en dicho informe.

3.1.3 RESUMEN PARA LA DIRECCIÓN

Los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y aceptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

“Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes” (20:3)

Los sistemas de control funcionan en tres niveles distintos de eficacia. El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el consejo de administración y la dirección tienen la seguridad razonable de que:

- Disponen de información adecuada sobre hasta qué punto se ha logrado los objetivos operacionales de la entidad.
- Se preparan de forma fiable los estados financieros.

- Se cumplen las leyes y normas aplicables.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integradas en el proceso de dirección. Son aplicables a todas las empresas:

- Entorno de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Estos componentes, vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

El control interno puede ayudar a que una entidad llegue a dónde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino, pero no asegura el éxito, ni siquiera la supervivencia de la entidad, debido a que se ve afectada por las limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control. Estas limitaciones incluyen opiniones en las que se basan las decisiones equivocadas, la confabulación de dos o más personas y la capacidad de la dirección de poder eludir el sistema.

Es importante indicar que la dirección, el Consejo de Administración, auditores internos y otros empleados como miembros de la organización son responsables del control interno.

3.1.4 COMPONENTES

Los nuevos conceptos de control interno que plantea el Informe COSO constan de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la Dirección e integrados al proceso de gestión, siendo estos componentes los siguientes:

a) ENTORNO DE CONTROL

El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de la concienciación del personal respecto al control. Asimismo, influye en las actividades de control, sistemas de información y comunicación, así como las actividades de supervisión. Este componente es la base de los demás, ya que trata de influenciar la conciencia del personal proporcionando disciplina y estructura. Estos factores incluyen:

- Integridad y valores éticos
- Compromiso de competencia profesional.
- Consejo de Administración y comité de auditoría
- La filosofía de dirección y el estilo de gestión
- Estructura Organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.

b) EVALUACIÓN DE RIESGOS

La organización debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de venta, producción, comercialización, finanzas y otras, para que la organización funcione de forma coordinada. DE igual manera debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

“La evaluación de riesgos permite a una organización 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 organización. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual”.

Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. Evaluar el riesgo consiste en identificar y analizar los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos planteados, y con base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.

Los riesgos pueden ser consecuencia tanto de los factores externos como internos y acuerdo a su magnitud y probabilidad de ocurrencia pueden clasificarse en altos, moderados y bajos, asimismo pueden identificarse en relación con las perspectivas a corto y a largo plazo, y con la planificación estratégica.

La dirección una vez analizada la importancia y la probabilidad de un riesgo, debe estudiar la mejor forma de gestionarlo y tomar en consideración los costos en los que puede incurrir para reducir el riesgo a un nivel aceptable.

c) ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control consisten en políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se cumplan las directrices que la dirección ha establecido con el fin de prevenir y neutralizar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la empresa. Las actividades de control tienen lugar en toda la organización, en todos los niveles y en todas sus funciones. Comprenden una serie de actividades diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

Los tipos de actividades de control pueden ser:

- Preventivos / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

Las actividades de control son parte del proceso mediante el cual una empresa procura lograr sus objetivos de negocio. Generalmente, involucran dos elementos; una política que establezca que debe hacerse y los procedimientos para ejecutar la política.

La confianza generalizada en los sistemas informáticos hace necesario los controles sobre las tecnologías de información, pues estas desempeñan un papel importante en la gestión de las empresas. Se pueden utilizar dos grandes grupos de actividades de control sobre los sistemas informáticos.

El primero se refiere a controles gerenciales que incluyan controles sobre administración de la infraestructura de la tecnología de la información, administración de la seguridad y adquisición, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones informáticas. El segundo se refiere a los controles a nivel de las aplicaciones están destinadas a asegurar integridad, exactitud, autorización y validez de la captura de datos, del procesamiento de transacciones y de la entrega de la información.

d) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información relevante y oportuna relacionadas con las actividades y acontecimientos internos y externos debe ser identificada, capturada y comunicada de un modo y en un lapso de tiempo que permita al personal cumplir con sus responsabilidades de control y otras funciones. La comunicación eficaz también se realiza en un amplio sentido, lo cual implica una circulación multidireccional de la información, es decir ascendente, descendente y transversal. También existe comunicación eficaz e intercambio de información con terceros, tales como los clientes, los proveedores, los organismos de control y los accionistas.

La información es necesaria en todos los niveles de la empresa para identificar, apreciar y responder a los riesgos, así como también para administrarla y lograr sus objetivos.

Los sistemas de información permiten, identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces

como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. La utilización de sistemas integrados de información con fines estratégicos permite marcar la diferencia a la hora de conseguir ventajas competitivas a las empresas.

La calidad de la información generada por el sistema influye en la capacidad de la dirección para tomar decisiones adecuadas de gestión y control de las actividades de la compañía, es imprescindible que los informes proporcionen suficientes datos relevantes para facilitar un control eficaz. En toda información útil se debe considerar los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer oportunamente todo lo relacionado a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entender en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno. Asimismo, el personal tiene que saber cómo sus actividades están relacionadas con el trabajo de los demás, cuales son los comportamientos esperados, aceptados e inaceptables y de qué manera deben comunicar la información relevante a los niveles superiores correspondientes de la entidad.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales, ya que permite que el personal proporcione información sobre incidencias y de sus preocupaciones que pudieran afectar la consecución de objetivos definidos por la entidad. Es importante que la dirección mantenga al consejo informado respecto de la rentabilidad, desarrollos, riesgos, iniciativas significativas y demás acontecimientos e incidencias relevantes. De igual manera el consejo debe informar a la dirección de sus necesidades de información, orientarla y comentar su actuación.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales se encuentran los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una

historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación.

e) SUPERVISIÓN

Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

Los controles internos evolucionan con el tiempo, por lo que los procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse, por tal motivo resulta necesaria realizar una supervisión de los sistemas de control interno, que permita evaluar la calidad de su rendimiento, su funcionamiento y la capacidad de asimilar nuevos riesgos. (20:93).

El objetivo de la supervisión es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades: actividades continuadas o evaluaciones puntuales.

En las actividades normales y recurrentes de la entidad incorporan procedimientos de supervisión continuada que, ejecutándose en tiempo real y arraigados a la gestión, responden de manera dinámica a las circunstancias de cada momento.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales varían según la magnitud de los riesgos objeto de control, así como la importancia de los controles para la reducción estos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de diferentes procedimientos de supervisión deberán ser puestas en conocimiento de la dirección y los asuntos importantes serán comunicados al consejo de administración a efecto de que se tomen las medidas correctivas.

Riesgos del control interno

“El riesgo de auditoría puede considerarse como una combinación entre la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros y el hecho de que los mismos no sean descubiertos por medio de procedimientos del control del cliente o del trabajo de auditoría. El riesgo de auditoría puede ser afectado por controles internos deficientes, complejidad de contabilidad, subjetividad, la posibilidad de que la dirección prescinda de los sistemas, la naturaleza del negocio y muchas otras circunstancias importantes.” (20:105)

a) **Riesgo inherente:** Consiste en la posibilidad de que en el proceso ocurran errores sustanciales antes de considerar la efectividad de los sistemas de control; las áreas que resultan de criterio subjetivo gerenciales, tales como: Obsolescencia de existencia de inventarios, provisión para cuentas incobrables, entre otros. Son de mayor riesgo que las que resultan de determinaciones más objetivas.

b) **Riesgo de control interno:** Se refiere a la incapacidad de los controles internos de prevenir o detectar los errores. Al igual que el riesgo inherente, el riesgo de control existe, independientemente de la auditoría y esto en gran medida está fuera del control del auditor.

c) **Riesgo de detección:** Existe la posibilidad de que hayan ocurrido errores importantes en el proceso administrativo contable, que no sean detectados por el control interno y tampoco por las pruebas y procedimientos diseñados y realizados por el auditor. Este se puede evaluar como sigue: Alto, Medio y Bajo, y va a depender de los resultados del análisis del auditor.

3.1.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Antes de describir la metodología a utilizar en la evaluación del control interno, se describirá que es riesgo y como medirse:

La metodología de evaluación varía en un rango amplio que va desde los cuestionarios, hojas de control, técnicas de flujogramación, entrevista, técnicas cualitativas y otras más sofisticadas. Sin embargo, lo importante es la capacidad para entender las distintas actividades, componentes y elementos que integran un sistema de control, ya que de ello depende la calidad y profundidad de las evaluaciones.

La evaluación del sistema de control interno se define como la actividad que realiza un profesional de la auditoría con conocimientos contables y administrativos en donde procede a analizar, estudiar e investigar los sistemas de control que funcionan en la organización, a efecto de corroborar su observancia y respeto, permitiendo con ello alcanzar metas previstas por el cuerpo directivo

a) Método de cuestionario

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen.

Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

Ventajas

- Facilidad en su aplicación.
- Rapidez en resultados.
- Preciso.

Desventajas

- Se refiere a controles existentes
- Respuesta precisa.
- En ocasiones no está actualizado.

b) Método narrativo o descriptivo

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Ventajas

- Analiza actividades
- Detalla procesos por escrito.
- Describe normas de control

Desventajas

- Al existir procesos amplios se complica la descripción
- Estilo de redacción.
- Comprensión de la descripción del proceso.

c) Método gráfico

También llamado de flujogramas, consiste en revelar o describir la estructura orgánica las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad.

Ventajas:

- Delimita pasos a seguir
- Ilustra pasos de operaciones
- Utiliza simbología.

Desventajas:

- Utilización de lenguaje grafico deficiente.
- Diagramas no técnicos.
- Comprensión de presentación gráfica.

3.2 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

A medida que la organización aumenta de tamaño y complejidad hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección, por lo cual se intensifica la necesidad del departamento de auditoría interna. Esta auditoría debe apoyar todos los procesos administrativos de una organización, para que este alcance adecuadamente sus objetivos, así como también evaluar y mejorar los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo.

“La auditoría interna es una actividad de evaluación independiente dentro de la organización para la revisión de las operaciones existentes como servicio de soporte a la Gerencia. Su principal objetivo es prevenir a la gerencia de riesgos que puedan afectar la operativa diaria promoviendo practicas sanas de gestión que generen mayor valor agregado, eficiencia y rentabilidad”. (2:208).

El Instituto Americano de Auditores Internos define a la auditoría interna como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (27:11,18)

3.2.1 SERVICIOS DE ASEGURAMIENTO

Comprende la evaluación objetiva de las evidencias, efectuadas por los auditores internos, para expresar una opinión o conclusión independiente respecto de una entidad, operación, función, proceso, sistema u otro asunto.

En los servicios de aseguramiento figuran tres partes:

- La persona o grupo directamente implicado en la operación, función, proceso, sistema u otro asunto. (El dueño del proceso).
- La persona o grupo que realiza la evaluación (El Auditor).

- La persona o grupo que utiliza la evaluación (El usuario).

3.2.2 SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Incluyen las actividades de aseguramiento y los servicios relacionados para clientes, cuya naturaleza y alcance se acuerdan con el cliente y se diseñan para agregar valor y mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la organización sin que el auditor interno asuma responsabilidades por la gestión.

Los servicios de consultoría generalmente involucran dos partes:

- La persona o grupo que ofrece el consejo (El Auditor).
- La persona o grupo que busca y recibe el consejo (El cliente).

La auditoría interna forma parte de la estructura organizativa de la empresa y debe estar ubicada organizacionalmente a un nivel jerárquico, que le permita cumplir con las responsabilidades que se le asignan, asimismo debe mantener independencia con relación a las actividades que audita, por lo tanto, cuando se involucra en el proceso operativo deja de realizar funciones de auditoría interna y se convierte en una contraloría, control de calidad, supervisión, etc.

En Guatemala, es común encontrar que la auditoría interna reporte a la Junta Directiva, Gerencia General o Gerencia Financiera; sin embargo, la auditoría interna debe reportar a la Junta Directiva, Consejo de Administración o Administrador único para abarcar todas las áreas de la empresa.

3.3 ENFOQUE DE LA AUDITORÍA INTERNA

El enfoque moderno de la auditoría interna basado en los procesos y sistemas de gestión de riesgo empresarial, es el resultado de la acción conjunta de diversos factores derivados de la globalización e internacionalización de los mercados y del desarrollo de la tecnología, que transforman los negocios y las estructuras de las compañías y que, en el ámbito específico de la auditoría interna, llevaron a la necesidad de que la función se ejerce con una visión de la entidad a que pertenece

como un sistema integral incluido en su entorno o contexto en que las partes interactúan fuertemente, centrándose en medir el grado de adaptación de las compañías a los objetivos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento fijados, en procurar identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, de su equipo gerencial para contribuir a reforzar las primeras y reducir el efecto de las segundas, y, en evaluar permanentemente la eficacia y eficiencia con que se desarrollan las actividades tendientes al logro de esos objetivos a la luz de oportunidades y amenazas provenientes del entorno.

3.3.1 OBJETIVOS IMPORTANTES

Los objetivos claves de auditoría son usualmente los de proporcionar a la alta dirección y al consejo de administración lo siguiente:

- a) Apoyar en la función directiva de la organización para la consecución de los objetivos, a través de la mejora continua.
- b) Evaluar la eficacia de la organización, planificación, ejecución, dirección y control, así como la eficiencia de los sistemas administrativos y financieros.
- c) La observancia del cumplimiento de la legislación, las normas y políticas a la que esté sujeta la organización.
- d) Asegurar que se tomen las medidas de protección para la conservación del patrimonio de la organización.
- e) Evaluar los resultados, sobre la base a lo esperado y lo obtenido, con la finalidad de medir la eficiencia de la administración y poder determinar el cumplimiento de los objetivos.

3.3.2 RIESGOS RELEVANTES

Es importante que la cobertura de auditoría interna este alineada con los riesgos principales a los que se encuentran expuestas las empresas y que son identificados, vigilados y evaluados periódicamente por la Dirección y el Consejo de Administración.

A continuación, se describen los siguientes riesgos:

- a) Riesgos Operacionales
- b) Riesgos de Cumplimiento
- c) Riesgos de Tecnología de la Información
- d) Riesgos Financieros
- e) Riesgos Estratégicos
- f) Riesgos de Capital Humano
- g) Riesgo de crédito y liquidez

Para evitar una consideración excesiva de riesgos relevantes es necesario proceder a realizar de forma separada su identificación y la evaluación de su probabilidad de ocurrencia e impacto.

3.4 RESPONSABILIDAD DE LA AUDITORÍA INTERNA

“La responsabilidad de la actividad de Auditoría Interna debe estar formalmente definida en un estatuto, de conformidad con la definición de Auditoría Interna, el Código de Ética y las Normas. Se debe revisar periódicamente el estatuto y presentarlos a la dirección y al Consejo para su aprobación”. (27:19)

El estatuto de auditoría interna es un documento formal que permite gestionar la actividad de la auditoría interna y constituye una declaración reconocida por parte de la dirección y el consejo de administración.

El director de auditoría es el responsable de evaluar periódicamente si el propósito, la entidad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna, continúa siendo adecuada para permitir que dicha actividad cumpla sus objetivos.

Dentro de responsabilidades de la auditoría interna se encuentran los siguientes:

- a) Independencia y Objetividad en el cumplimiento de sus actividades
 - Independencia dentro de la organización.
 - Objetividad individual.
- b) Aptitud y cuidado profesional:

- Personal
 - Conocimiento, técnicas y otras competencias
 - Cumplimiento con el Código de Ética u otras formas
 - Debido cuidado profesional
 - Desarrollo profesional continuo
- c) Alcance del trabajo
- Fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa
 - Eficacia y eficiencia de las operaciones y programas
 - Protección de activos
 - Cumplimiento de leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y contratos.
- d) Administración de la Actividad de Auditoría Interna
- Planificación
 - Comunicación y aprobación
 - Administración de recursos apropiados y suficientes
 - Políticas y procedimientos para guiar la actividad de Auditoría Interna
 - Servicios internos y externos de aseguramiento y consultoría
 - Propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño del plan
 - Programa de aseguramiento y mejora de la calidad.
- e) Realización del trabajo de Auditoría
- Programa de trabajo
 - Identificación, análisis y evaluación de la información
 - Documentación de la información
 - Supervisión del trabajo
 - Comunicación de resultados
 - Seguimiento del proceso

3.5 MARCO INTERNACIONAL PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA

Marco considerado como la columna vertebral, el referente fundamental para todo profesional que desempeña la actividad de auditoría interna en el mundo y una herramienta esencial que organiza la guía de orientación autorizada, promulgada por el IIA (Instituto Global de Auditores Internos). La guía de orientación incluye dos categorías: una obligatoria el código de ética y las normas (NIEPAI) y otra recomendada (Consejos para la práctica).

3.5.1 EL CÓDIGO DE ÉTICA

El Instituto de Auditores Internos (The Institute Of Internal Auditors – IIA), elaboró y aprobó el Código de Ética, cuyo propósito es promover una cultura ética en la profesión global de auditoría interna. Este se aplica tanto a las personas como a las entidades que suministran servicios de auditoría interna.

Dicho código abarca mucho más que la definición de auditoría interna, llega a incluir dos componentes esenciales:

- a) Principios significativos para la profesión y el ejercicio de la auditoría interna.
- b) Reglas de conducta que describen el comportamiento que se espera de los auditores internos.

De acuerdo a lo anterior se espera que los auditores internos apliquen y cumplan los principios y reglas de conducta:

- Integridad
- Objetividad
- Confidencialidad
- Competencia

En Guatemala los profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría que ejercen su profesión como Auditores Internos, deben también considerar para el ejercicio de su

actividad. El Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad, que ha sido elaborado por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (International Ethics Standards Board Of Accountants (-IESBAI-) de la Federación Internacional de Contadores (International Federation Of Accountants (IFAC)

El código de ética de la IFAC contiene tres partes. La parte A establece los principios fundamentales de ética, que se mencionan a continuación:

- Integridad
- Objetividad
- Competencia y diligencia profesional
- Confidencialidad
- Comportamiento profesional

La parte B y C describen el modo en que se aplica el marco conceptual en determinadas situaciones. Ofrecen ejemplos de salvaguarda que pueden resultar adecuadas para hacer frente a las amenazas en relación con el cumplimiento de los principios fundamentales. También describen situaciones en las que no se dispone de salvaguardas para hacer frente a dichas amenazas y, en consecuencia, debe evitarse la circunstancia o la relación que origina las amenazas. La parte B se aplica a profesionales de la contabilidad en ejercicio. La parte C se aplica a los profesionales de la contabilidad en la empresa.

Código de Ética Profesional

Alcance del Código

Este Código de Ética Profesional es aplicable a todo Contador Público y Auditor que sea miembro activo del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala sin importar la índole de su actividad o especialidad, bien sea que practique el ejercicio independiente bien sea que actué como funcionario o empleado de instituciones públicas o privadas. Abarca también a los contadores públicos que, además, ejerzan otra profesión.

3.5.2 NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA

“Son estándares que guían el actuar de la actividad de auditoría interna, así como también la evaluación de su desempeño.

Estas normas son emitidas por The Institute Of Internal Auditors, las cuales entraron en vigencia a partir del 01 de enero de 2017 a nivel internacional, en Guatemala su observancia no es obligatoria, pero se recomienda el uso de las mismas, ya que el cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna es fundamental para las responsabilidades de los auditores internos debido a que estas garantizan la calidad del trabajo”. (27:17)

El propósito de la Norma es:

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

La estructura de las Normas está formada por las Normas sobre Atributos, Sobre Desempeño y de Implantación.

Normas sobre atributos: “Tratan las características de las organizaciones y las personas que prestan servicios de auditoría interna”. (27:19-44)

1000 Propósito, autoridad y responsabilidad de la actividad de auditoría interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con la definición de auditoría interna, el Código de Ética y las Normas.

El cual debe estar aprobado por el Consejo. Este grupo de Normas define e indican los aspectos necesarios que darán imagen clara de cuál es la razón para que la

auditoría interna exista en la organización, la posición de esta dentro del organización, el alcance de las actividades y responsabilidades dentro del proceso administrativo. Es necesario que el director o jefe de la auditoría presente un documento formal a la alta dirección y al consejo para su aprobación, el cual haga referencia al rol de la auditoría interna.

1100 Independencia y objetividad la actividad de auditoría interna debe ser independiente, y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo.

Este grupo de Normas, destaca la importancia que la auditoria interna disponga de libertad de condicionamientos que puedan amenazar la capacidad de la actividad de auditoria interna de llevar a cabo las responsabilidades de forma neutral, asimismo se debe tener una actitud mental neutral e imparcial que permita a los auditores internos desempeñar su trabajo con honesta confianza en el producto de su labor y sin comprometer su calidad.

1200 Aptitud y cuidado profesional los trabajos deben cumplirse con la aptitud y el cuidado profesional adecuados.

A este grupo de norma, se le consideran como las más fundamentales, debido a que se proporcionan los requisitos que deben de tener los auditores internos para poder cumplir eficazmente con sus responsabilidades; para esto se requiere que el auditor interno posea conocimientos y técnicas en auditoria interna, contabilidad, en riesgos, en tecnología de la información, entre otras. Así como también el cuidado y la habilidad para aplicar estos conocimientos a las situaciones que se puedan producir y a gestionarlas adecuadamente sin recurrir a extensas investigaciones técnicas y asistencia. Es importante que el auditor perfeccione sus conocimientos, aptitudes y otras competencias mediante la capacitación continua.

1300 Programa de aseguramiento y mejora de la calidad del Director Ejecutivo de auditoría interna debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna.

Este grupo de normas indican que el programa de aseguramiento y mejora de la calidad está concebido para permitir una evaluación del cumplimiento de la definición de la auditoría interna, de las Normas por parte de la actividad de la auditoría interna y si los auditores internos aplican el Código de Ética. Esto incluye supervisión adecuada, evaluaciones internas periódicas y vigilancia continua del aseguramiento de la calidad y evaluaciones externas periódicas, los resultados de tales evaluaciones deben ser informarle a la alta dirección y al consejo.

Normas sobre desempeño: “Estas Normas describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios”. (27:45-103)

2000 Administración de la Actividad de Auditoría Interna el Director de Auditoría Interna debe de gestionar eficazmente la actividad de auditoría interna para asegurar que añade valor a la organización.

Este grupo de Normas, promueve varios aspectos que le dan el carácter de una organización normal a este departamento; recalca en la necesidad de que el proceso administrativo sea aplicado para poder ejercer el rol que le pertenece, es decir, debe planificar, organizar, dirigir, controlar e informar de sus acciones, como cualquier otra unidad administrativa de la organización, tome en consideración las políticas y procedimientos diseñados para ejecutar los trabajos, utiliza mecanismos de control y seguimiento como la supervisión.

2100 Naturaleza del Trabajo la actividad de auditoría interna debe de evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.

Este grupo de Normas establece los campos que el auditor interno debe tomar en cuenta como aspectos prioritarios, debido a que las actividades a las que se dedican las organizaciones son tan amplias, el auditor interno debe mirar con mayor frecuencia a los riesgos operacionales en todos los niveles, evaluar los controles de procesos de gobierno diseñados para prevenir o detectar acontecimientos que puedan causar un impacto negativo en la consecución de estrategias organizacionales, metas y objetivos; eficacia y eficiencia operativa; informes financieros; o cumplimiento con las regulaciones y leyes aplicables.

2200 Planificación del trabajo los auditores internos deben elaborar y documentar un plan para cada trabajo, que incluya su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos.

Este grupo de Normas, hacen referencia al proceso que debe tener la auditoría interna, para el efecto, es necesario establecer los objetivos del trabajo, identificar los requisitos técnicos, objetivos, riesgos, procesos y transacciones que deben examinarse, incluir la naturaleza y extensión de las pruebas requeridas, documentar los procedimientos del auditor interno para obtener, analizar, interpretar y evidenciar la información durante el trabajo, asimismo determinar los recursos adecuados y suficientes para llevar a cabo el trabajo y el diseño de los programas específicos.

2300 Desempeño del trabajo los auditores internos deben identificar, analizar, evaluar y documentar suficiente información de manera tal que les permita cumplir con los objetivos del trabajo.

Este grupo de Normas, se refiere a la ejecución misma del trabajo, donde el auditor interno debe cumplir con los requisitos necesarios que le provean de información suficiente, adecuada, convincente, fiable, relevante y útil para que se convierta en evidencia que sustente los hallazgos que hayan sido identificados mediante al uso de

técnicas de trabajo apropiadas. La identificación de la información y selección de la evidencia son clave, para poder emitir informes, observaciones y recomendación que ayude a la organización a cumplir sus metas. Los trabajos deben ser adecuadamente supervisados para asegurar el logro de sus objetivos, la calidad del trabajo y el desempeño del personal.

2400 Comunicación de resultados los auditores internos deben de comunicar los resultados del trabajo.

Este grupo de Normas hace referencia a los criterios que se deben tomar en consideración para la comunicación de los resultados obtenidos en una auditoría, así como a la calidad de la comunicación para que esta se precisa, objetiva, clara, oportuna, constructiva y concisa. De la misma manera, debe hacerse referencia a los errores u omisiones encontrados en la auditoría, así como una declaración en el caso de que no se pueden cumplir con las Normas; todo esto debe ser difundido para conseguir los objetivos que tiene un informe de auditoría.

La comunicación de resultados es una acción de información, luego de cada trabajo realizado y terminado.

2500 Seguimiento del progreso el director de auditoría interna debe establecer y mantener un sistema para vigilar la disposición de los resultados comunicados a la dirección.

Este grupo de Normas indican la necesidad de mantener procesos de supervisión en todo el proceso de la auditoría, ya que cada parte del proceso es de mucha importancia, con lo cual el director de auditoría interna debe crear y mantener los procedimientos que le ayuden a una comunicación de resultados de forma ágil y transparente, además de realizar el seguimiento para vigilar y asegurar que las acciones de la alta dirección hayan sido implantadas eficazmente o aceptado el riesgo de no tomar medidas con relación a las observaciones y recomendaciones del trabajo.

2600 Comunicación de la aceptación de los riesgos cuando el Director de auditoría interna concluya que la dirección ha aceptado un nivel de riesgo que pueda ser inaceptable para la organización, debe tratar este asunto con la alta dirección. Si el director de auditoría determina que el asunto no ha sido resuelto, debe comunicar esta situación al Consejo.

Este grupo de Normas hace referencia a que la comunicación y coordinación de acciones es un asunto de mucha importancia para el bienestar y desarrollo organizacional, aun en el caso de que haya que informar a niveles superiores, pero el Auditor Interno, debe disponer de la habilidad necesaria para vender sus ideas de tal manera que se vuelvan aplicables y productivas a los ojos de los usuarios de los informes. Bajo todas las circunstancias, el auditor interno debe buscar la manera de conocer a la dirección de la organización en todos los casos para tratar de resolver, de la mejor manera, los riesgos identificados, creando mecanismos para su control.

Las Normas sobre atributos y sobre desempeño se aplican a todos los servicios de auditoría interna. Las Normas de Implantación amplían las Normas sobre Atributos y Desempeños, proporcionando los requisitos aplicables a las actividades de aseguramiento y consultoría.

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE FACTURACIÓN Y CUENTAS POR COBRAR, EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA AUDITORÍA INTERNA (CASO PRÁCTICO)

4.1 ANTECEDENTES

El grupo de empresas nació en octubre del 2,013 surge en Zacapa por iniciativa de la familia García Escobar, derivado a la inquietud de tener una finca dedicada al cultivo de verduras y frutas, así como elaborar alimentos tradicionales y regionales preparados con sabor casero como el chorizo, el chilorio a granel, machaca, chicharrón y tamales. En un principio su comercialización era incluida en una pequeña tienda, propiedad de la empresa.

En 2,014 la familia Escobar inicia su crecimiento mediante la instalación de una pequeña planta ubicada en Fraijanes km. 21 carretera a El Salvador y constituye varias empresas

Una de esas empresas en la cuales inicio su negocio es la producción del chilorio y tamales y ampliando sus líneas incorporando jamones, salchichas ahumadas y tamales congelados. Otra empresa es la exportadora de vegetales frescos hacia varios países de Europa, Estados Unidos de América, República Dominicana, Centroamérica y otros países del mundo, incorporando las verduras en bolsa térmica como la alverja china, el ejote, apio, entre otros.

Ese mismo año surgió la empresa comercializadora de fruta con la meta de crear una empresa dedicada a producir y comercializar un producto no tradicional en el país, se inició con la fresa, con pocos recursos económicos, comprometidos con valores como: empeño, sacrificio, amor al trabajo. Se empezó con distribuir la fresa a los supermercados, y a los puntos de venta en mercados cantonales, originando que las

clientelas sean mínimas, manejando una antigüedad en sus cuentas por cobrar de 10 días.

A raíz de las relaciones comerciales con empresas en Estados Unidos de América dedicadas a la comercialización de frutas y vegetales, se presentó la oportunidad de importar los primeros contenedores de manzanas y uvas, con ello se fundó la Empresa Fruta, S.A.

Se inició importando cuatro contenedores de fruta para la navidad de 2,014 con poco crecimiento del mercado. Esto permitió penetrar en un mercado competitivo, logrando conseguir la confianza de los clientes.

En el deseo de ofrecer al país productos frescos importados de buena calidad a precios accesibles y brindando un buen servicio han hecho posible que el mercado esté creciendo y con esto poder mantener a la compañía en los primeros lugares en cuanto a productos frescos importados.

Durante el último trimestre del 2014, entre otros proyectos Fruta, S.A., inicia su crecimiento en la misma planta de Fraijanes, instalando maquinaria para desarrollar el proceso de elaboración de fruta en albimar, otro de los proyectos fue en la vertiginosa carrera de los materiales para producir envases, llevando la delantera el plástico, seguido por el vidrio y la lata. Se puede considerar que la presentación del “bag in box”, en algún momento puede figurar la más aceptada por los consumidores.

En forma resumida los catálogos de producto que va a comercializar Fruta, S.A. son:

- El cultivo de frutas a nivel nacional
- La importación de fruta tradicional

Los productos en albimar, y la manufactura de jugos y bebidas de fruta con la incorporación de envases en plástico, en vidrio y en lata, y en primer grado el tetra

(caja), realizando cadenas de distribución en tres líneas supermercados, mayoristas y en detalle.

En el año 2016 con el éxito de los productos enlatadas, por las otras empresas del grupo, y por los productos de jugos en plástico, cajita y en albimar se lanzan tener una participación a nivel Centroamericano iniciando con el Salvador, así como la distribución de fruta fresca, y el ajo en caja.

Por lo anterior, el Gerente General y la Junta Directiva en la aplicación de estrategias de ventas han identificado un incremento en la cartera de créditos, derivado del crecimiento en sus operaciones en función a la facturación de las mismas, por lo que en la aprobación del Plan Anual de Auditoría se le indicó al Gerente de Auditoría que considerará al Departamento de Créditos y Cobros, para la realización de una evaluación de control interno, con el fin de obtener información sobre la eficiencia y eficacia para la consecución de objetivos en la comercialización de frutas.

4.2 NOMBRAMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA

FRUTA, S.A.

AUDITORÍA INTERNA CORPORATIVA

Guatemala 02 de enero del 2017.

Nombramiento de Auditoría Interna AI 001-2017

Señor
Julio Alberto Pérez Carrillo
Asistente de Auditoría Interna

Estimado Señor:

En cumplimiento al Plan Anual de Auditoría, se le designa a usted para que en calidad de Asistente de Auditoría Interna proceda a realizar “La Evaluación del Control Interno, en el área de Facturación y Cuentas por Cobrar comprendido al período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2,016.

La Evaluación incluirá el considerar el alcance siguiente:

- Directrices políticas y procedimientos.
- Puestos relacionados a las cuentas por cobrar.
- La acumulación de información en los registros financieros.
- Los objetivos estratégicos para mejorar el área.

Al finalizar el trabajo de campo se presentará el informe de auditoría interna que contendrá conclusiones sobre la eficiencia y eficacia del control interno, además de los hallazgos y recomendaciones si procedieran.

Atentamente:



Mario Aroldo Pacheco

Gerente de Auditoría Interna

4.3 PLANIFICACIÓN



FRUTA, S.A.

DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE
FACTURACIÓN Y CUENTAS POR COBRAR
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

GUATEMALA, ENERO DEL 2017

ENTORNO DE CONTROL

El área Financiera se encarga de funciones sobre el financiamiento, cuida de los recursos financieros de la empresa y se centra en dos aspectos importantes que son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean generadores de utilidad, eficientes y líquidos al mismo tiempo.

Esta área crea planes financieros para que la empresa obtenga los recursos y que pueda lograr funcionar en forma normal en todas sus actividades. Estas actividades son:

- Compra de materia prima.
- Importaciones.
- Adquisiciones de maquinaria y equipos.
- Sistema de contabilidad y manejo de la facturación y cuentas por cobrar.
- Pago de salarios.
- Cumplimiento con los proveedores, entre otros.

Departamento de compras

El proceso inicia con la necesidad de compra, realizada en la solicitud de pedido por parte del departamento de Finanzas, la misma que debe ser aprobada por el Gerente Financiero, en caso de realizarlo por primera vez y de ser necesario, se deberán crear los datos maestros, solicitándolos en la misma área, de las compras que se van a realizar.

Posterior se inicia el proceso de negociación requiriendo por lo menos tres propuestas para realizar la adquisición, y se escoge la propuesta más adaptable a lo solicitado, en cuanto a calidad, cantidad y tiempo de entrega.

Una vez escogido el proveedor se debe realizar la orden de compra en el departamento de Logística, esta deberá ser aprobada por su Gerente. Se espera a la recepción de

los bienes o servicios para poder realizar el ingreso en el sistema, a través del cual se reconoce el gasto. Luego en Finanzas, en el área de cuentas por pagar se reconoce la factura a través de la transacción en la que se registran tanto los impuestos como las obligaciones con terceros. Finalmente se archivan los documentos con los comprobantes fiscales de respaldo, posterior a la firma de sujeto de retención, en las retenciones emitidas por la empresa.

Procesos de Producción: para la fabricación de los jugos en cajita o envases plásticos, así como las mermeladas a base de albimar las compras de materia prima (fruta), se hace directamente con las compañías agrícolas del mismo grupo corporativo.

Departamento de Inventarios

Fruta, S.A. cuenta con bodegas para almacenar materias primas, insumos materiales y producto terminado. En las bodegas de materias primas e insumos se cuenta con un Jefe de Bodega, como en la bodega de producto terminado estos reportan directamente al Jefe de Operaciones, que dentro de sus asignaciones también tiene a su cargo la logística de distribución.

Departamento de Comercialización

Facturación

Los resultados obtenidos por la empresa se deben en gran parte por la gestión del área comercial. Este departamento es el que se encarga de la distribución y venta de los productos y dar seguimiento día a día de las diferentes rutas de vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento a los locales comerciales y al portafolio de clientes que posee la empresa, y se trabaja en conjunto con mercadeo para lanzamiento de productos, promociones y ofertas.

El área comercial se reconoce como un foco de ingresos para la empresa, cuya misión es obtener los ingresos por ventas que han sido previamente presupuestados a través de la distribución y venta de productos, en cantidades físicas y precios unitarios, todo ello para cada uno de los productos y canales de ventas.

De acuerdo al crecimiento de Fruta, S.A. en las principales funciones en el área comercial y mercadeo se describen las siguientes:

Desarrollo del producto: ha perfeccionado productos ya existentes, como se dijo anteriormente a través de innovar jugos en cajita en sabores o presentaciones que sean atractivas al consumidor, así como introducir nuevos productos. Dentro de esta función también está el sacar del mercado, productos que ya llegaron a su cima y que han iniciado su etapa de declive, es un trabajo conjunto entre los Gerentes de Ventas, el departamento de Marketing y el área de Trade Marketing. Para esto es importante observar el desarrollo de los productos de la competencia, su presentación y diferentes características distintivas, y como ha respondido el consumidor a estos productos.

Distribución física del producto: el Departamento de Ventas en conjunto con el departamento de Logística, tiene la responsabilidad de realizar la gestión pertinente para que el producto llegue al punto de venta, a través de la obtención de pedidos con el cliente, donde se realiza un acto de persuasión para su consumo, así como un proceso de exhibición para que el consumidor final se sienta motivado a comprar.

Estrategias de promoción y de ventas: estas estrategias se definen con el objetivo de generar e incrementar el volumen de ventas de la empresa y fortalecen la venta con los distribuidores supermercados y cliente final. Dentro de estas estrategias están las promociones de colocar un atado al producto, dos productos por el precio de uno, precios especiales de introducción de nuevos productos, descuento por pronto pago, precio especial por volumen de venta. La empresa Fruta, S.A. ha logrado incrementar su volumen de ventas en el mercado local utilizando las estrategias de mercadeo, ventas y distribución antes descritas, lo que ha tenido un efecto en el incremento de emisión de mayor número de facturas y el manejo de sus cuentas por cobrar.

Todo lo anteriormente expuesto vemos que Fruta, S.A. ha crecido en estrategias de venta. Por lo tanto, así será el crecimiento de las operaciones manejables en el departamento de créditos y cobros.

Departamento de Créditos y Cobros

Cuentas por cobrar

La empresa Fruta, S.A. al otorgar créditos a distribuidores y clientes directos ha estado expuesta a atrasos en pagos, vencimiento de cartera, fraudes, y falta de integridad en sus registros por la falta de controles efectivos.

El departamento de Cuentas por Cobrar estaba integrado únicamente por dos personas, el Jefe de Créditos y Cobros, y un asistente, las atribuciones eran: facturación, otorgación de crédito y su recuperación. La facturación al crédito en promedio mensual se realizaba de 25 a 30 facturas, con líneas de producto aproximadamente de 5 artículos.

La empresa la gestión de ventas la realizaba únicamente con 5 vendedores distribuidos de la manera siguiente:

Un vendedor para el canal de supermercados únicamente para el área metropolitana. Dos vendedores mayoristas para el sector metropolitano, asimismo, uno para norte y el otro para el sur.

La empresa Fruta, S.A. no cuenta con un código de ética formal definido, únicamente existen memorándum en los cuales la Gerencia General y el área de Recursos Humanos notifica aquellas políticas relevantes en temas de alineación de prácticas éticas, sin embargo, estas políticas no incluyen sanciones detalladas al momento de existir una violación, lo cual corrientemente se basa en la aplicación de la legislación laboral y reglamento interno de trabajo. En los últimos 2 años se nos indicó que han existido algunos problemas en el manejo de las Cuentas por Cobrar, relacionados a que el personal se apodera de efectivo al momento del cobro y no reporta dicho cobro, sino hasta un mes después, por lo que se tiene sospechas que existen otros casos.

La Gerencia General emite un Plan Estratégico que solamente menciona en forma general el objetivo de mantener una cartera de cuentas por cobrar sana, sin especificar metas, las cuales tampoco son detalladas por la Gerencia Financiera y Jefe de

Créditos, por lo que a opinión de ellos la cartera se considera sana un 80%. Dicho monto es el único objetivo que se nos presentó sin una base técnica.

La empresa tiene como estrategia que en los últimos días del cierre de cada mes todos los pedidos de los clientes sean liberados y queden registrados en las cuentas por cobrar, aun sin ser despachados, sin embargo, estos no afecten el límite de crédito establecido de los clientes.

Para la recuperación de las cuentas por cobrar el Gerente Financiero cuenta con un Jefe de Créditos que a su vez tiene a su cargo dos asistentes, quienes monitorean la gestión de cobro, que hacen los mismos vendedores, se nos ha informado que existen puestos nuevos en el departamento de créditos.

Al solicitar los manuales de políticas y procedimientos que se tenía una versión antigua de ellos, sin embargo, no se nos presentó y consideraremos solicitarlos nuevamente en la revisión. El Jefe de Créditos nos mostró una serie de memorándum en los cuales normaba el manejo de la cartera y recuperación, sin embargo, ninguno de estos estaba respaldado por una firma del Gerente Financiero.

Solicitamos que se nos entregara las atribuciones del Jefe de Crédito y la del Gerente Financiero, únicamente se nos referencio hacia los perfiles de puestos de Recursos Humanos.

Solicitamos adicionalmente el plan de desarrollo profesional del personal de créditos el cual no se nos presentó con la excusa de estarse actualizando, y se nos ofreció para la realización de la evaluación.

Al indagar a la Gerente de Recursos Humanos y al Gerente de Ventas acerca de las buenas relaciones y facilidades para controlar las gestiones de crédito por parte del jefe respectivo en el área financiera, se nos indicó en el cuestionario de control interno que se tenía una percepción de preferencias respecto algunos vendedores y una falta de liderazgo de la Gerencia Financiera.

Por parte de la Gerencia General se nos indicó que en el Consejo de Administración no existe ninguna persona experta en temas de recuperaciones de crédito y políticas de cartera, por lo que muchas veces se toman decisiones sin consultar a la Gerencia Financiera o Jefe de Créditos.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Asegurarse de la eficiencia y eficacia del control interno en el área de facturación y cuentas por cobrar, para verificar su funcionalidad y determinar si existen debilidades en las operaciones.

ALCANCE

- Directrices políticas y procedimientos
- Puestos relacionados a las cuentas por cobrar
- La acumulación de información en los registros financieros
- Los objetivos estratégicos para mejorar el área
- Al finalizar informe de auditoría interna que contenga conclusiones sobre la eficiencia y eficacia del control interno, además de los hallazgos y recomendaciones si procedieran.

SELECCIÓN DE MUESTRA

Se ha escogido el total de clientes en el año como población, esta cantidad asciende 322 los mismos que han recibido más de una venta en empresa.

- Análisis de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar
- Confirmar cuentas por cobrar con los deudores
- Revisar el corte de las transacciones de venta
- Investigar las transacciones de cuentas por cobrar con partes relacionadas

FACTORES DE RIESGO

La evaluación preliminar permitió identificar la existencia de riesgos inherentes y de control a las actividades de distribución y comercialización de frutas, por lo que los principales se presentan a continuación.

Riesgos Inherentes

- Que el cliente fallezca antes de cancelar sus deudas.
- Fluctuaciones en la economía.
- Atrasos naturales en pagos por decisiones de los gerentes.
- Fallas en el sistema que provoquen diferencias en los reportes de cuentas por cobrar.
- Personal a cargo de cobros apropiándose irregularmente de ellos.
- Errores humanos al grabar información.
- Desconocimiento y falta de capacitación al personal de ventas en los procedimientos para el proceso de liquidación de ventas.

Riesgos de Control

- La falta de una política de créditos otorgados sin autorización.
- Otorgamiento de sobregiros en los límites de crédito sin autorización que provoquen pérdidas en la recuperación.
- Personal de logística en el formulario de crédito sin la firma del cliente la cual provoca irregularidad en el momento de cobrar.
- Atrasos en la entrega de los estados de cuenta de los clientes.
- Costos incurridos al entregar pedidos no requeridos por el cliente.
- Falta de reportes de margen de error en líneas de entrega de productos reflejados en facturas.
- Conciliaciones atrasadas de saldos, para la toma de decisiones de la gerencia.
- No tener actualizados los expedientes de los clientes, lo cual generó facturación errónea y provocó atrasa en los cobros.

- Inexistencia de procedimientos para la recuperación de cuentas morosas y determinación de cuentas incobrables.

TIPOS DE PRUEBA A REALIZAR

Los tipos de pruebas a realizar incluyen:

- Entrevistas a personal a altos ejecutivos de alta gerencia.
- Elaboración de cuestionarios de control interno sobre controles claves.
- Examen de documentación, y análisis de reportes de cuentas por cobrar.
- Elaboración de matrices de evaluación del control interno.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Las actividades se desarrollarán de acuerdo a la siguiente programación

No.	SEMANAS	ENERO				FEBRERO			
		1ra.	2da.	3ra.	4ta.	1ra.	2da.	3ra.	4ta.
1	PLANIFICACIÓN								
1.1	Familiarización								
1.2	Evaluación preliminar del control interno								
1.3	Memorando de planificación								
1.4	Programa de Auditoría								
2	EJECUCIÓN DEL TRABAJO								
2.1	Evaluación de los procedimientos del control interno existe								
2.2	Evaluación del control interno de acuerdo a los nuevo conceptos de control interno								
2.3	Elaboración de matrices								
2.4	Evidencias de la evaluación del control interno por componente								
3	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS								
3.1	Preparación del informe								
3.2	Revisión y presentación del informe								
3.3	Presentación del informe final								

ESTIMACIÓN DE RECURSOS

Para desarrollar la presente evaluación, es necesario contar con los siguientes recursos:

Humanos

1 Supervisor

1 Asistente

Materiales

2 computadoras personales

papelaría y útiles de oficina

4.4 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Fruta, S.A.

Evaluación de Control Interno

Área de Facturación y Cuentas por Cobrar

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016

Cuestionario de Control Interno

Objetivo

Captar evidencia primaria sobre información del área de facturación y cuentas por cobrar para realizar la planificación sobre la evaluación específica.

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	COMENTARIOS
1	¿Existen objetivos son definidos y comunicados a todos los funcionarios de las cuentas por cobrar?	X		No existen objetivos, solamente indicadores de gestión de cobro y son comunicados a final del año por el jefe de créditos y cobros,
2	¿Los objetivos del área de las cuentas por cobrar se alinean con objetivos estratégicos de la gerencia general?		X	Se alinean con la gerencia de ventas, únicamente para cumplir con metas de ventas.
3	¿Las estrategias definidas para apoyar los objetivos cuentan con planes de acción específicos, medidores y controles asociados?	X		Con indicadores para establecer que las cuentas por cobrar no sean superadas a un 2.5
4	¿Los objetivos estratégicos son conocidos por el personal operativo de las cuentas por cobrar?		X	Solamente por Gerencia financiera y el jefe de créditos y cobros
5	¿Existe una supervisión contante y reportes sobre el logro de los objetivos?	X		La supervisión que ejerce el jefe de créditos es únicamente sobre las actividades fijas, y actualización de facturas emitidas al crédito.

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Cuestionario de Control Interno

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	COMENTARIOS
6	¿Se retroalimenta frecuentemente al personal sobre el logro de los objetivos y decisiones oportunas para alcanzarlos?	X		A finales de cada mes se evalúa al personal de pasar las integraciones contables de las cuentas por cobrar en los primeros 5 días hábiles de cada mes, pues siempre son otorgadas a los 15 días.
7	¿Se cuenta con un manual detallado de políticas y procedimientos?	X		En algunas áreas, las que están mejor establecidas son las de cuentas por cobrar.
8	¿El manual se encuentra actualizado?	X		Se hace una actualización por departamento cada 2 años.
9	¿Las políticas y procedimientos son comunicados a los funcionarios y personal responsable?	X		Se ejecuta una sesión mensual y se les recuerda el cumplimiento de las políticas y procedimientos para que las jefaturas trasladen a sus subordinados
10	¿Las políticas y procedimientos incluyen controles y medidores asociados a los objetivos y estrategias?		X	Se han establecido algunos formularios de control
11	¿Dentro de las responsabilidades del jefe de créditos y cobros se encuentra detalladas actividades de supervisión?	X		Mantener una cartera de clientes al día.

Fruta, S.A.

Evaluación de Control Interno

Área de Facturación y Cuentas por Cobrar

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016

Cuestionario de Control Interno

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	COMENTARIOS
12	¿Las actividades de supervisión en cuentas por cobrar se identifican fácilmente en el manual de políticas y procedimientos?		X	No específicamente se encuentran claras, en los procedimientos, estamos en proceso de tenerlos por escrito
13	¿Se efectúan actividades de supervisión en forma continua, en el departamento de créditos y cobros?		X	Solamente cuando se tiene tiempo para hacerlo
14	¿El personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para el nivel de responsabilidad asignado considerando la naturaleza y la complejidad de las operaciones en la facturación y cuentas por cobrar que debe desarrollar?		X	A nivel de Gerencias y jefaturas se le ha solicitado a Recursos Humanos, que contrate con esos perfiles.
15	¿La empresa ha establecido los requisitos de competencia requeridos para los puestos clave o trabajos específicos que necesitan un alto nivel de desempeño profesional en el departamento de créditos?	X		Recursos Humanos se encarga de ese tema.
16	¿Se cuenta con un adecuado plan de entrenamiento al personal de créditos que labora para la Compañía, que responda a sus objetivos y necesidades? ¿Se evalúa el personal periódicamente?	X		Solamente se realizan unas pruebas en el momento de la contratación.

Fruta, S.A.

Evaluación de Control Interno

Área de Facturación y Cuentas por Cobrar

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016

Cuestionario de Control Interno

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	COMENTARIOS
17	¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la incorporación del empleado a la empresa en el departamento de cuentas por cobrar?	X		Si se ha tratado, que en las contrataciones no se inclinen por la influencia de personal de alta jerarquía
18	¿Existe un programa de capacitación para el personal de la Compañía?		X	Recursos Humanos está en proceso de elaborarlo
19	En lo posible, ¿se rota adecuadamente al personal relacionado con la administración, custodia y registro de recursos de la Compañía, a fin de disminuir el riesgo de errores de eficiencia y evitar adiestrar al nuevo personal constantemente?	X		Si se hace, solamente cuando es requerido y autorizado por Presidencia
20	¿Se selecciona al personal de acuerdo con su capacidad técnica, profesional, honestidad y que no tenga impedimento legal para desempeñar el cargo?	X		Lo ejecuta y cumple Recursos Humanos
21	¿Existen descripciones de puestos documentados y actualizados en los manuales respectivos?	X		Los puestos más importantes dentro de la Organización

Fruta, S.A.

Evaluación de Control Interno

Área de Facturación y Cuentas por Cobrar

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016

Cuestionario de Control Interno

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	COMENTARIOS
22	¿Los perfiles de puestos son revisados por personal idóneo del área dueña del proceso?		X	La Gerencia evalúa, pero no siempre realiza cambios
23	¿El personal cuenta con salarios competitivos que permitan la contratación y retención de talentos?	X		Están de acuerdo a los que se manejan en el mercado
24	¿Los salarios han sido revisados en el último año para ajustarlos de acuerdo a las necesidades de la empresa y objetivos que se deseen alcanzar?	X		Se tiene como política un incremento del 5% de acuerdo al cumplimiento que se hace en cada departamento en tener la información oportuna
25	¿Los salarios variables y bonos son pagados de acuerdo a evaluaciones de rendimiento y cálculos confiables?	X		Para el cálculo de comisiones a vendedores es revisado por mi persona antes de ejecutar el pago
26	¿El Código de Ética se encuentra actualizado y si se ha comunicado?		X	Se encuentra en proceso de elaboración por Recursos Humanos
27	¿Muestra la Dirección interés por la integridad y los valores éticos de los empleados?	X		Aunque no está elaborado el código de ética, la empresa si está interesada que sus empleados rápidamente ejecuten sus funciones basándose en valores.
28	¿Existe un Código de Ética aprobado por la Empresa?		X	No existe código de ética, pero si se trabaja con los empleados con valores

Fruta, S.A.

Evaluación de Control Interno

Área de Facturación y Cuentas por Cobrar

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016

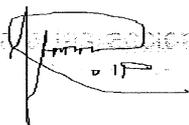
Cuestionario de Control Interno

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	COMENTARIOS
29	¿El Código de Ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?	X		Cuando son contratados se les hace ver si no cumplen de acuerdo a las reglas de la empresa, serán sancionados de acuerdo a las leyes del código de trabajo
30	¿Han existido en los últimos años casos de fraude?	X		En el área de ventas, los vendedores han creado créditos fantasmas, y en el personal de créditos se han aplicado rebajas con notas de crédito no autorizadas.
31	¿Los niveles de autoridad y responsabilidad se encuentran documentados en cada perfil de los empleados y funcionarios?	X		Cada nivel de Gerencia o Jefatura por departamento tiene la responsabilidad de manejar bien todas las operaciones que se realizan.
32	¿La responsabilidad y autoridad es comunicada y respetada tanto por personal y funcionarios?	X		Si es respetada por todos los empleados de la organización
33	¿La entidad ha asignado la responsabilidad para la toma de decisiones sobre la base de los niveles de autoridad?	X		Si se toman los altos mandos para las acciones a incorporar en el manejo de las cuentas por cobrar
34	¿Los funcionarios que toman decisiones administrativas y operativas significativas tienen el nivel de autoridad correspondiente?	X		Las decisiones administrativas sobre las operaciones de cuentas por cobrar se toman en conjunto con personal de ventas.

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Cuestionario de Control Interno

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	COMENTARIOS
35	¿En el consejo de administración se llevan a cabo reuniones en las cuales se considera la supervisión de desempeño en el área de las cuentas por cobrar?	X		Si se hace una supervisión a los procesos claves de cuentas por cobrar
36	¿El consejo de administración ha emitido políticas específicas que normen el desempeño de las áreas de las cuentas por cobrar?	X		Cuando las cuentas por cobrar aumentan se emiten nuevas políticas
37	¿En el consejo de administración cuenta con un director con competencias suficientes acerca de las cuentas por cobrar?	X		Si el director Financiero Administrativo es el responsable de las cuentas por cobrar
38	¿Periodicidad de reuniones del consejo de administración para revisar temas de cuentas por cobrar?	X		Semestralmente en reunión con el consejo se evalúa el riesgo en el manejo de otorgar créditos

El cuestionario fue dirigido al Director General y Gerente Financiero.



Julio Alberto Pérez Carrillo
Asistente de Auditoría Interna



Mario Aroldo Pacheco López
Gerente de Auditoría Interna

Conclusión: Sirvió de base para la planificación específica y la determinación de la muestra del trabajo a ejecutar.

4.5 PROGRAMA DE TRABAJO

Fruta, S.A.

Evaluación de Control Interno

Área de Facturación y Cuentas por Cobrar

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016

Programa de Evaluación

Objetivo General

Captar evidencia confiable, relevante y suficiente en el área de facturación y cuentas por cobrar relacionados al control interno.

Aserciones

- Las cuentas por cobrar representan activos exigibles derivados de unas transacciones, en la cual se dio un intercambio de mercadería.
- Las cuentas por cobrar representan un activo propiedad de la organización.
- El área de cuentas por cobrar cuenta con información que respalde políticas y procedimientos formalmente establecidos.
- Las políticas y procedimientos han sido establecidas y formalmente divulgada.
- Existen directrices por parte del Consejo de Administración con respecto al manejo y reportes de las transacciones ocurridas en el área de facturación y cuentas por cobrar.
- El área de cuentas por cobrar cuenta con planes estratégicos y de acción que permitan alcanzar metas por departamento.
- En el área de cuentas por cobrar la ética y valores se viven y fomentan para su respecto.

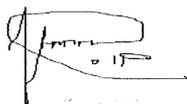
Fruta, S.A.

Evaluación de Control Interno

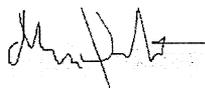
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016

PROCEDIMIENTOS		
DESCRIPCIÓN	Ref. P.T.	Hecho por
Obtención de evidencia primaria 1.- Elabore un cuestionario de control interno enfocado en obtener evidencia acerca del entorno de control en información primaria del área de facturación y cuentas por cobrar.	CCI	Julio Pérez
2.- Solicite una entrevista con el gerente financiero y jefe de créditos para trasladarles el cuestionario. 3.- Documente las respuestas obtenidas 4.- Utilice la información para construir la planificación específica de la evaluación Evaluación del control interno 5.- Evalúe los 5 componentes del control interno utilizando matrices que reflejen como el control interno gestiona riesgos y ayuda a alcanzar objetivos. 6.- Elabore papeles de trabajo con la documentación necesaria para respaldar cada una de las matrices 7.- Utilice el informe COSO como marco de referencia para la evaluación de los puntos 5 y 6. 8.- Concluya sobre lo adecuado y confiable del control interno cada uno de las matrices del punto 5 9.- Emita una opinión global del control interno del área de cuentas por cobrar e inclúyela en el informe final de la evaluación.	A B C D E	Julio Pérez



Julio Alberto Pérez Carrillo
Asistente de Auditoría Interna



Mario Aroldo Pacheco López
Gerente de Auditoría Interna

4.6 TRABAJO DE CAMPO

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Índice de papeles de trabajo

Componente/principios	PT	Página
Entorno de control	A	
Matriz Integridad y valores éticos	A-1	82
Verificación de Código de Ética y Conducta	A-1.1	83
Verificación de Reglamento interno	A-1.2	84
	A-1.3	85
Verificación de fomentos a la Ética	A-1-4	86
Matriz de Evaluación Filosofía y estilo de gestión	A-2	87
Verificación sobre gestión y filosofía empresarial	A-2.1	88
	A-2.2	89
	A-2.3	90
Matriz de Evaluación de Compromiso con la Competencia	A-3	91
Verificación de competencias y habilidades	A-3.1	92
	A-3.2	93
	A-3.3	94
Verificación de plan de capacitaciones	A-3.4	95
Verificación de capacitaciones	A-3-5	96
Matriz de Evaluación de estructura organizativa	A-4	97
Análisis de la estructura de la empresa	A-4.1	98
Verificación de estructura organizativa	A-4.2	99
Matriz de Evaluación de Asignación de Autoridad y Responsabilidad	A-5	100
Verificación de niveles de autoridad	A-5.1	101
	A-5.2	102
	A-5.3	103
Verificación de delegación de responsabilidades	A-5.4	104
	A-5.5	105
	A-5.6	106
	A-5.7	107
Análisis sobre el diagrama relacionado	A-5.8	108
Matriz de Evaluación de políticas de Recursos Humanos	A-6	109
Análisis de proceso de contratación y trato al colaborador	A-6.1	110
	A-6.2	111
	A-6.3	112
Matriz de Evaluación de Consejo de Administración	A-7	113
Análisis sobre Consejo de Administración	A-7.1	114
Evaluación de Riesgos		
Matriz de Evaluación de Riesgos	B	115

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Índice de papeles de trabajo

Componentes/principios	PT	Página
Verificación de determinación de riesgos	B-1-1	116
Verificación de riesgos asociados	B-1.2	117
Matriz de Evaluación de Actividades de Control	C	
Actividades de Control		
Verificación de existencia de políticas y procedimientos	C-1	
Actividades de control y procedimientos	C-1.1 C-1.2 C-1.3 C-1.4 C-1.5 C-1.6 C-1.7 C-1.8 C-1.9	
Análisis de flujogramación de procesos	C-2.1 C-2.2 C-2.3	
Prueba de eficacia de control crédito	C-3.1 C-3.2 C-3.3 C-3.4 C-3.5 C-3.6	
Prueba de eficacia de control facturación	C-4.1 C-4.2 C-4.3 C-4.4 C-4.5	
Información y Comunicación		
Matriz de evaluación de Información y Comunicación	D	
Verificación de canales de comunicación y reporte	D-1.1	
Supervisión		
Matriz de evaluación de Supervisión	E	
Verificación de supervisiones continuas	E-1.1	
Cédula de Criterios	F	
Cédula de marcas	G	

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Matriz de Evaluación Entorno de control

P/T	A-1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	16/01/2017
Revisado por:	MAP	23/01/2017

Integridad y Valores Éticos

a

Objetivo	Factor de Riesgo	Probabilidad	Actividades de Control	Evaluación	PT
Establecer dentro del control interno la integridad y valores éticos a través de un compromiso de los altos ejecutivos sobre un comportamiento ejemplar dado a todos los niveles de la organización.	Falta de Código de ética	Media	Únicamente cuentan con el Reglamento Interno de Trabajo. 	Se debe establecer un código de ética y de conducta de forma escrita, de conocimiento para todos los colaboradores y sepan de qué forma conducirse en sus actividades laborales, ya que la falta de ello no se podrá aplicar sanciones debido a que no existe soporte documentado, por lo que se colocará como hallazgo en el informe correspondiente.	A-1.1 A-1.2 A-1.3 A-1.4
	Falta de Valores éticos y morales de los colaboradores	Media			
	Falta de integridad en los tratos con los principios	Baja			
	Inexistencia de políticas sobre sanciones respecto a la ética.	Media			

a

= ver cédula de criterios de probabilidad

P/T	A-1.1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	16/01/2017
Revisado por:	MAP	23/01/2017

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Verificación de código de ética y de conducta

Memorándum Descriptivo

Objetivo

Obtener información necesaria sobre la existencia de normativas internas que regulen la conducta de los colaboradores en las actividades que realizan.

Trabajo Realizado

De acuerdo a la entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos sobre la existencia de código de ética y de conducta, reveló que no existen por el momento, pero que se cuenta con un plan para que se lleve a cabo. ☑

La cultura organizacional de la empresa se fundamenta desde la dirección de la empresa, Según la Gerente de Recursos Humanos se han tenido reuniones para determinar los elementos del código de ética y de conducta respectivamente, de tal forma que todas las áreas deben de aportar aspectos clave para que su establecimiento y aprobación sea de manera eficiente.

En la actualidad se nos comentó que todas las regulaciones se establecen por medio de la comunicación no escrita por lo que no existen medidas correctivas sobre una falta a la ética. //

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Verificación de reglamento interno

P/T	A-1.2	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	16/01/2017
Revisado por:	MAP	23/01/2017

Aspectos del Reglamento Interno de trabajo ✓

La dirección de Fruta, S.A. transmite el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos, a través del Reglamento Interno ❶

- a) Historia de la empresa
- b) Misión y visión 
- c) Valores: respecto a las personas, colaboradores y clientes, buen trato sin distinción alguna, fiel cumplimiento de las obligaciones fiscales y laborales, búsqueda del beneficio mutuo en todo tipo de negociaciones, permanencia de la excelencia en el servicio, no participar en ninguna actividad que perjudique la imagen de la organización, ni que contravenga con las leyes y proyección social.
- d) Normas de conducta: horarios de trabajo, presentación de personal, higiene identificación resguardo y uso de activos fijos de la empresa, actividades comerciales ajenas a la empresa, educación y respeto con todo el personal, no agresión verbal y física, confidencialidad en la información, procesos y métodos de trabajo prohibición de sobornos o comisión en beneficio propio e involucrarse en actividades que aumenten las ventas o servicios de un competidor.
- e) Sanciones disciplinarias: amonestación verbal, escrita, suspensión de labores y despido.
- f) Contrato de confidencialidad: en el manejo y uso de la información de la compañía.
- g) La carta de compromiso de cada colaborador. ✓

❶ ver PT: (A-1.3)

Continúa en A-1.3

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Verificación de fomentos a la Ética

P/T	A-1.3	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	16/01/2017
Revisado por:	MAP	23/01/2017

Continuación de A-1.2

Explicación de ① del PT: (A-1.2) al tener a la vista los aspectos del reglamento interno de trabajo, no se encuentran detallados, de tal forma que pueden surgir incumplimientos o interpretaciones inadecuadas sobre la información por lo que permitiría violaciones, por lo que se considerará como hallazgo en el informe correspondiente. Esto se fundamenta en lo que se nos comunicó debido a que los aspectos han sido definidos hace varios años y no son de conocimiento de todos los empleados, sino solo de los ejecutivos.

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuestas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Verificación de fomentos a la Ética

P/T	A-1.4	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	16/01/2017
Revisado por:	MAP	23/01/2017

Guatemala 02 de diciembre de 2016

A
 Dirección Financiera
 Dirección de Producción
 Dirección de Mercadotecnia



CFO

Estimados Directores por medio de la presente hacemos de su conocimiento que el día trece de diciembre del presente año, estaremos realizando una reunión para tratar los aspectos de “Código de Ética – Código de Conducta” por lo que es necesario contar con su presencia para plantear conjuntamente con Recursos Humanos los aspectos a considerar al diseñar estos manuales que en nuestro compromiso a fortalecer los valores es de prioridad. 

Muchas Gracias

Gerente General✓

Conclusión:

Se nos brindó la carta de referencia respecto a la reunión de inicio para la realización del Código de Ética y Conducta por lo que queda de manifiesto la intención de que se establezcan y sean de conocimiento para los empleados y puedan estandarizar la forma de conducirse en todas las áreas, y en apoyo al área de cuentas por cobrar y facturación.

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuestas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Matriz de Evaluación Entorno de control

P/T	A-2	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	16/01/2017
Revisado por:	MAP	23/01/2017

Filosofía de Gestión

a

Objetivo	Factor de Riesgo	Probabilidad	Actividades de Control	Evaluación	PT
Realizar una gestión adecuada a través de un tono de control positivo en los niveles más altos de la organización hacia todos los colaboradores.	Falta de conocimiento sobre el estilo de operar	Media	Se trabaja algunas políticas sobre conjeturas como: La confidencialidad y seguridad de la información, segregación de funciones en el departamento de créditos y ventas, así como buenas prácticas en autorizaciones de compra, no así en autorizaciones de solicitud de créditos. 	La información que se recibió no cuenta con directrices de filosofía de gestión y políticas y procedimientos específicos sobre la forma de conducirse dentro de la organización, se considerará que no cumplen con aspectos de control.	A-2.1 A-2.2 A-2.3
	Tendencia de rotación que afecte la dirección sobre el control	Baja			
	Definición de políticas liberales	Media			

a = ver cédula de criterios de probabilidad

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Evaluación de la filosofía de gestión

P/T	A-2.1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	16/01/2017
Revisado por:	MAP	23/01/2017

Memorándum Descriptivo

Objetivo

Recopilar información sobre la existencia de medios para comunicar la importancia y cumplimientos de controles internos.

Trabajo Realizado

Se realizó una entrevista a la Directora Financiera, quien expresó que se tienen consideración sobre la gestión del negocio en mecanismos de control de algunos elementos como principios de gestión específica en el área. ❶

Guardar un clima de confidencialidad y seguridad sobre la información del negocio y sus procesos. Por lo que los colaboradores se encuentran en la obligación de mantener un ambiente seguro para proteger los activos tangibles e intangibles de manera conjunta.

Derivado de ello según la Directora financiera se tiene un acuerdo de confidencialidad aprobada por Recursos Humanos, donde se garantiza el salvaguardo de los activos siendo un tratamiento directo. Los colaboradores están obligados a administrar los recursos de forma eficiente, ayudando a la rentabilidad y promoviendo la eficiencia y eficacia. ✓

Además, la Directora Financiera compartió algunos puntos sobre la práctica de control que realiza, tomando en cuenta las autorizaciones, la compra de insumos oportunamente, realizando planificaciones sobre el mejor precio en adquisiciones, así como evitar pagos innecesarios, obtención de descuentos que generen beneficios. ✍

❶ ver PT: (A-2.3)

Continúa en A-2.2

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Evaluación de la filosofía de gestión

P/T	A-2.2	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	16/01/2017
Revisado por:	MAP	23/01/2017

Continuación de A-2.1

Utilizar alianzas estratégicas con proveedores, evaluar la capacidad del proveedor, identificar los viajes innecesarios en tiempo y resultados.

En la segregación de funciones según el área financiera para la empresa significa que ninguna persona debe tener la responsabilidad y control sobre una transacción y proceso. Dentro las principales responsabilidades de Fruta S.A. se consideran la autorización de transacciones, custodia de los activos y mantenimientos de registros. Lo dicho con anterioridad establece transparencia entre la actividad y brinda confiabilidad de los reportes.

Existen casos en los cuales, debido a limitaciones de personal o tamaño del negocio, las tareas no pueden ser completamente segregadas. En estas instancias, la gerencia establece controles mitigantes y revisa de manera rutinaria las transacciones.

En los registros contables y documentación adecuada deben mantener los requerimientos de información, con el fin de promover una operación eficiente, reducir el riesgo de errores significativos en los estados financieros, así como contingencias de carácter legal.

La contabilidad debe tener registros contables completos y precisos, contar con exactitud y fiabilidad de los datos, alineación con directrices y normas contables, tratamientos adecuados en transacciones. La documentación debe contar con registros exactos de los procesos.

Continúa en A-2.3

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Evaluación de la filosofía de gestión

P/T	A-2.3	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	16/01/2017
Revisado por:	MAP	23/01/2017

Continuación de A-2.2

La Gerencia Financiera nos comunicó que, para evitar los conflictos de intereses dentro de la empresa y sus departamentos, debe de usar juicios imparciales cuando se trate de terceros. Por lo que compartió algunos aspectos que se deben de evitar como lo son: el obtener préstamos personales de los clientes o proveedores, aceptación de viajes y alojamiento de cualquier persona negociante a la compañía sin aprobación previa, dar o recibir regalos más allá de cantidades nominales razonables, dinero en efectivo o equivalentes.

La información que se recibió fue con base en la recolección oral debido a que no se cuenta con directrices de filosofía de gestión y políticas y procedimientos específicos sobre la forma de conducirse dentro de la organización, que impulsen la ideología cultural de la organización, por lo que al no existir un documento oficial que avale los puntos clave obtenidos, se considerará que no cumplen con aspectos de control.

Explicación de ❶ del PT: (A-2.1) al analizar la información obtenida de la entrevista con la Directora Financiera se detectó que los mecanismos establecidos para comunicar al personal del departamento de créditos y cobros y de ventas la importancia de los controles internos son débiles e ineficaces asimismo las gerencias de logística y ventas han mostrado desinterés en comunicar la importancia de controles y promover la cultura orientada al cumplimiento de controles internos en cuentas por cobrar.

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Matriz de Evaluación Entorno de control

P/T	A-3	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	16/01/2017
Revisado por:	MAP	23/01/2017

Compromiso con la competencia

Objetivo	Factor de Riesgo	Probabilidad	Actividades de Control	Evaluación	PT
Contar con colaboradores aptos, con conocimientos, habilidades y destrezas relacionadas entre sí, que brinden resultados esperados en la actividad que se desenvuelvan, cumpliendo con las exigencias y estándares utilizados por el área de trabajo.	Falta de descripción de puesto de manera formal	Alta	Se contempla una guía y/o listado específico donde indican los requisitos mínimos para la contratación para los aspirantes al área de cuentas por cobrar. 	Existen las capacidades mínimas definidas para la contratación de elemento humano, sin embargo, no representa del todo objetividad debido a que lo mostrado no posee sellos de autorizado o de conocimiento de Recursos Humanos por lo que el área podría verse afectada en su contratación con conflicto de intereses o no poseer los fundamentos específicos para hacer valer el proceso de selección eficiente y fuera de sesgo, por lo que se considerará como hallazgo en el informe correspondiente.	A-3.1
	Falta de conocimientos del personal	Media		A-3.2	
	Errores en la información generada por los colaboradores	Media		A-3.3	
	Perdidas en el manejo de activos	Media		A-3.4	
					A-3.5

a = ver cédula de criterios de probabilidad

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Verificación de competencias y habilidades

P/T	A-3.1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	16/01/2017
Revisado por:	MAP	23/01/2017

Memorándum Descriptivo

Objetivo

Obtener información sobre el tratamiento de las competencias y el incremento del nivel de habilidades y destrezas del personal en el área de facturación y cuentas por cobrar. ①

Trabajo Realizado

La Gerente de Recursos Humanos indicó que existen requisitos mínimos para la contratación para los aspirantes al área de cuentas por cobrar, dentro de los cuales proporcionó un listado conteniendo lo siguiente: 

Puesto de Analista de Créditos y Cobranza

Conocimientos

- Escolaridad Profesional
- Realización de labores técnicas y profesionales
- Diversidad en campo definido
- Función de supervisión

Conocimientos básicos

- Sistema Office: Word, Excel, Power Point
- Sistema SAP
- Contabilidad
- Manejo y Administración de Cartera

① ver PT: (A-3.3)

Continúa en A-3.2

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Verificación de competencias y habilidades

P/T	A-3.2	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	16/01/2017
Revisado por:	MAP	23/01/2017

Continuación de A-3.1

Creatividad: es la capacidad de ingenio para desenvolverse en el puesto, demanda el idear, modificar o adoptar medidas de solución en su trabajo, todo ello medido en términos de la complejidad de las funciones que desarrolla y la frecuencia de aportación de soluciones de trabajo.

- Complejidad controlar variables y desarrollo de actividades que demanda
- Frecuencia continuamente

Proyección: es la contribución del puesto a los objetivos de la empresa medida en términos de la proyección que este tiene dentro de la misma, así como la importancia de su función y la libertad de actuar.

- Proyección gerencial
- Importancia funciones que facilitan
- Libertad de acción parcial

Contribución: apoyar el retorno de los recursos financieros de la empresa, para cerrar el ciclo de ventas, para que se cumpla en tiempo y forma.

Relaciones interpersonales: habilidades demandadas por el puesto para crear, mantener, renovar o mejorar el trato con o entre terceras personas, medidas en términos del objeto de la relación y el ámbito y frecuencia en que estas se sostienen.

- Objetivo de la relación: influir en el ánimo de terceros.
- Importancia: internas continuas externas frecuentes

Continua en A-3.3

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Verificación de competencias y habilidades

P/T	A-3.3	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	16/01/2017
Revisado por:	MAP	23/01/2017

Continuación de A-3.2

Relaciones internas

- Con el resto de los analistas
- Con departamentos administrativos y ventas
- Con administrativos de sucursales

Relaciones externas

- Con los clientes

Explicación de ① del PT: (A-3.1) al analizar la información obtenida se detectó que las de descripciones de puestos y funciones del personal de créditos y cobros y de contabilidad no están plasmadas en un documento escrito y son comunicadas a los empleados de manera informal, lo cual puede ocasionar mala interpretación por parte del receptor en la designación de responsabilidades, el no cumplimiento de funciones, el desconocimiento de una o varias atribuciones y responsabilidades requeridas a cada puesto de trabajo. Así mismo no se tienen políticas y procedimientos definidos para documentar y comunicar las competencias necesarias para desarrollar las actividades relacionadas con la otorgación y recuperación del crédito. De acuerdo a prácticas internacionales incluidas en el Informe Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe Coso).

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Verificación de plan de capacitaciones

P/T	A-3.4	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	16/01/2017
Revisado por:	MAP	23/01/2017

Plan de Capacitaciones Área de Cuentas por Cobrar

Como parte del compromiso de Fruta S.A. se han establecido capacitaciones específicas para el área, derivado a la necesidad de incrementar las destrezas y habilidades, en relación a la actividad laboral que realizan todos los colaboradores, de tal forma que se espera obtener resultados alineados a los objetivos establecidos. ❶

Las capacitaciones que se llevarán a cabo son las siguientes: ⓪

- Evaluación de clientes crediticios
- Utilización de la información y tendencias de mercado
- Cobros, moras y cuentas incobrables
- Procesos de facturación de rutas 🏠

Explicación de ❶ del PT: (A-3.4) al analizar la información recabada se obtuvo un documento donde se hace regencia al plan de capacitaciones para el área, sin embargo, no cuenta con firmas ni sellos que oficializan el cumplimiento del mismo, ya que no presenta fechas o cronogramas, entre otros elementos que soporten dichas actividades, además, El Gerente de área comentó que se han dado diversos problemas con documentación, cobros y disponibilidad de efectivo, errores en reportes generados por el sistema debido a que los colaboradores cometen errores y se ven afectos a ellos, por desconocimiento o negligencia, por lo que el establece las capacitaciones necesarias pero Recursos Humanos tiene la última palabra de cuales establecer en el plan anual de capacitación por lo que se incluirá en el informe correspondiente.

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Verificación de capacitaciones

P/T	A-3.5	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	16/01/2017
Revisado por:	MAP	23/01/2017

Objetivo

Obtener información sobre las capacitaciones realizadas a los colaboradores del área de facturación y cuentas por cobrar de la empresa. ❶

Trabajo Realizado //

Los colaboradores del área comentaron que han sugerido algunas capacitaciones al Gerente del Área, aunque en la mayoría de ocasiones no se les ha tomado en cuenta, a pesar de ello, han asistido a varias capacitaciones, sin embargo, comunicaron que no todos han asistido debido a que los Jefes son los principales en recibirlas y de difundir las practicas aprendidas. Por lo que creen que existen errores debido a que no todos poseen los mismos niveles de conocimientos y capacidades que la empresa desarrolla en toda el área.

Cuando se desarrollan las capacitaciones, según la información obtenida, no se notifica a las personas que se programaron para su asistencia por lo que nadie recibe algún mensaje sobre donde y cuando se llevará a cabo y el mismo día que se realiza los reúnen o envían a un centro de capacitación externo.

Explicación ❶ del PT: (A-3.5) es necesario establecer capacitaciones acordes a las necesidades de la empresa y del área específica, alineada al cumplimiento de objetivos y plan estratégico que posean, por lo que el desempeño que tengan los empleados serán afectos a la falta de equilibrio y disposición a todos los empleados de las mejores prácticas dentro de su actividad específica por lo que se pudieran generar pérdidas o errores que pudieran dañar significativamente a la empresa y por consiguiente indicios de fraudes por lo que se considera un hallazgo que se establecerá en el informe correspondiente.

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Matriz de Evaluación Entorno de control

P/T	A-4	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	17/01/2017
Revisado por:	MAP	24/01/2017

Estructura Organizativa

a

Objetivo	Factor de Riesgo	Probabilidad	Actividades de Control	Evaluación	PT
Mantener un marco de actividades planificadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas a nivel jerárquico y su capacidad de empleados.	Falta de Planificación sobre las actividades a llevar a cabo por el Departamento de Créditos y Cobros	Baja	La empresa Fruta, S.A. ha elaborado un organigrama general que esté compuesto por la Junta de Accionistas, Gerente General, Directores y Gerencias por Departamento, el cual no se divulga a todo el personal incluyendo los jefes inmediatos, por considerarse confidencial.	El no contar con organigramas detallados por departamento dificulta el reconocimiento de áreas claves de autoridad, líneas de comunicación y responsabilidades, por lo que se recomienda la creación de organigramas altamente estructurados por cada unidad, por lo cual se incluirá en el informe.	A-4.1 A-4.2
	Monitoreo ineficiente respecto al personal inapropiado	Media			
	Falta de conocimiento de todos los colaboradores sobre los niveles jerárquicos	Media			

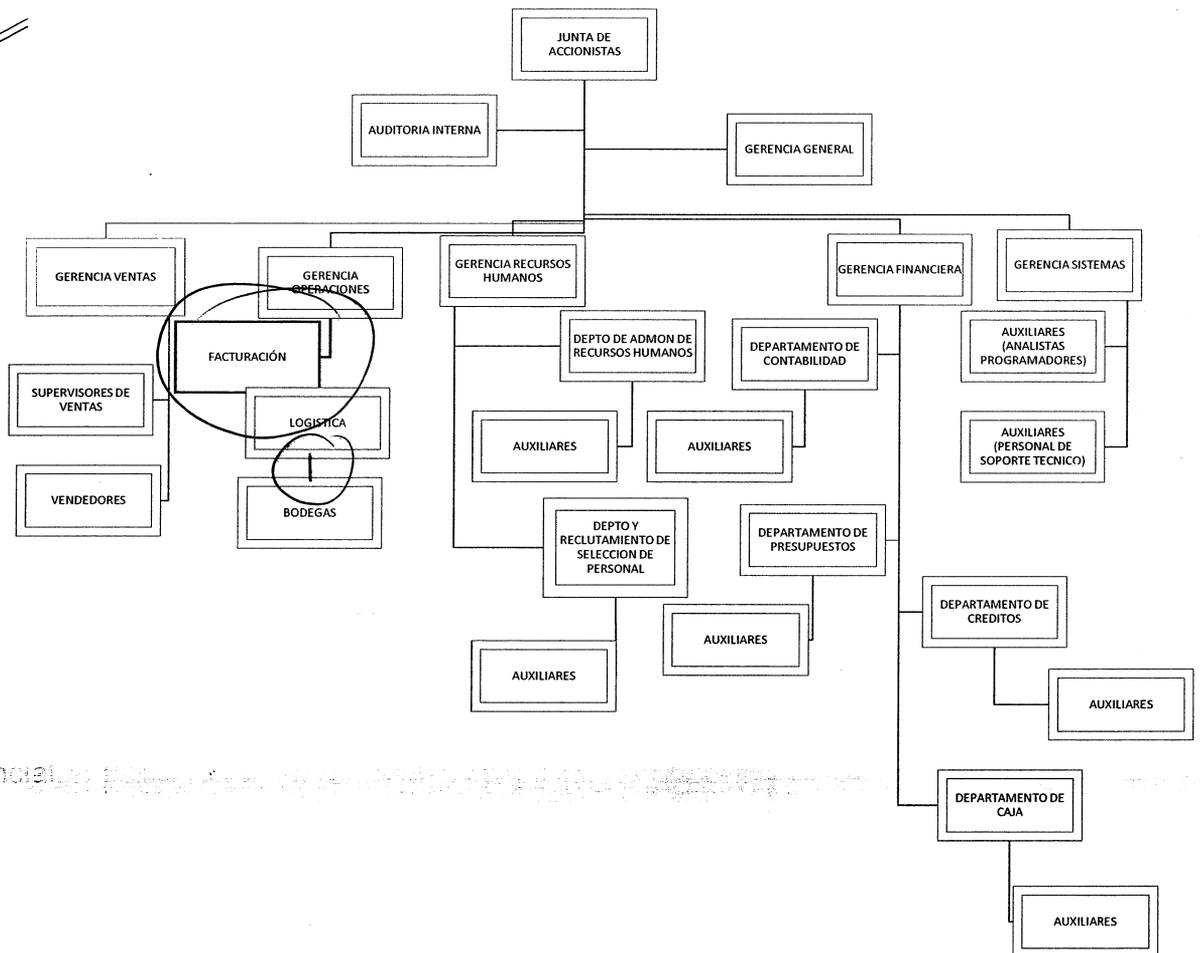
a = ver cédula de criterios de probabilidad

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Verificación de estructura de la empresa

P/T	A-4.1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	17/01/2017
Revisado por:	MAP	24/01/2017

Objetivo: la empresa Fruta, S.A. para lograr conseguir sus objetivos se ha organizado en directores y departamentos, que es una forma de estructurar la empresa por unidades o actividades que se encarguen de la realización de una tarea concreta dentro de la empresa. ❶

CFO



Organigrama proporcionado por el departamento de Recursos Humanos

❶ ver PT: (A-4.2)

Continúa en A-4.2

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Verificación de estructura de la empresa

P/T	A-4.2	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	17/01/2017
Revisado por:	MAP	24/01/2017

Memorándum Descriptivo

Objetivo

Determinar la organización según directores y departamentos a través del organigrama, funciones específicas de realización. ✓

Trabajo Realizado

La Gerente de Recursos Humanos nos brindó información sobre los elementos que conforman el organigrama general, en el cual comentó que se encuentra compuesto por la Junta de Accionistas, Consejo de Administración, Gerente General, Directores y Gerencias por Departamentos, el cual no es difundido a todo el personal, en algunas ocasiones incluyendo a los Jefes inmediatos, debido a que solo se han presentado a los Gerentes de cada Departamento, se ha considera que es confidencial. ✓

En el tiempo se ha considerado realizar una descripción de puestos, aunque por el momento el organigrama general PT A-4.1 no posee un desglose de funciones sobre cada Departamento, aunque se tienen elementos básicos de las actividades que realizan en fundamento a las evaluaciones de desempeño que realizan a la empresa.

Conclusión:

Se obtuvo el organigrama de la empresa, el cual está enfocado al área de créditos y cobros, por lo que representa una estructura y niveles de reporte en función a la actividad que realiza cada colaborador.

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuestas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Matriz de Evaluación Entorno de control

P/T	A-5	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	17/01/2017
Revisado por:	MAP	24/01/2017

Asignación de Autoridad y Responsabilidad ^a

Objetivo	Factor de Riesgo	Probabilidad	Actividades de Control	Evaluación	PT
Asignar de forma adecuada la delegación de autoridad y el nivel de responsabilidad sobre las actividades y el sistema de control interno.	Falta de asignación de responsabilidad en relación a la autoridad que posee	Media	Por medio de correo electrónico se dan a conocer la responsabilidad de cada puesto de trabajo tomando en cuenta la autoridad que representa y ejerce.	Todo colaborador del área de facturación y cobros deben de saber cuáles son sus atribuciones en su puesto, funciones, responsabilidad y línea de reporte que representa, debe tener en cuenta que no debe de intervenir o dejar que intervengan en asuntos privados de cada puesto.	A-5.1
	Discrepancia en la toma de decisiones sobre el personal	Media	Existen algunos criterios que prevalecen sobre la toma de decisiones en función a la cultura organizativa.		A-5.2
					A-5.3
Falta de personal	Alta	Por vía telefónica se realizan los requerimientos de personal al Departamento de Recursos Humanos.	A-5.4		
			A-5.5		
				A-5.6	
				A-5.7	
				A-5.8	

^a = ver cédula de criterios de probabilidad

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuestas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Verificación de niveles de Autoridad

P/T	A-5.1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	17/01/2017
Revisado por:	MAP	24/01/2017

Memorándum Descriptivo

Objetivo

Recopilar información sobre la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, áreas, departamentos, niveles y actividades en las que se involucran elementos tanto materiales como humanos asignados para el cumplimiento de la misión de la empresa y así mismo que se integran a los objetivos de cada división para lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y metas inmediatas. ①

Trabajo Realizado

Se entrevistó al Jefe de Créditos y Cobros, quien brindó información sobre la integración del Departamento a quien representa en relación a la misión de la empresa. La administración de la empresa es la que se encarga de diseñar la forma necesaria para el desarrollo de actividades, así como para lograr la consecución de objetivos de manera eficiente.

 Según lo que nos pudo decir el Jefe de Créditos y Cobros, reconoce que el Departamento es uno de los más importantes, y en su labor como encargado de la recuperación optima de las ventas al crédito, excelencia en el servicio a los clientes internos y externos, estándares de calidad, responsabilidad e integridad en el trabajo, metas establecidas y objetivos por alcanzar. Por lo que existen objetivos en forma jerárquica de la importancia de puntos clave a desarrollar las actividades, las cuales proporcionó los aspectos mínimos que implican:

① ver PT: (A-5.3)

Continúa en A-5.2

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Verificación de niveles de Autoridad

P/T	A-5.2	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	17/01/2017
Revisado por:	MAP	24/01/2017

Continuación de A-5.1



- **Recuperación de Cartera**

Implica que debe planificarse la forma de realizar el proceso de cobro de manera oportuna y eficiente.

- Manejo eficiente de las líneas de crédito asignadas al cliente.
- Recuperación de ventas al crédito.
- Comunicación dentro de actividades de ventas, facturación, servicio al cliente.
- Evaluar clientes nuevos de crédito.
- La excelencia en el servicio proporcionado a los usuarios.
- Alineación del Departamento de créditos y cobros con ventas con el afán de conservar una armonía ente ambas actividades, manteniendo la independencia.
- La prioridad son los clientes y la asignación o mantención del crédito, el tratamiento, el compromiso con su satisfacción.
- Los empleados y su don de servir plenamente a quienes poseen créditos con la empresa, por lo que deben de poseer cualidades y virtudes necesarias en relación al servicio.
- La calidad, responsabilidad, integración del trabajo y las metas deben ser comunicadas, controladas, vigiladas y reforzadas continuamente, el encargado de este departamento en cumplimiento con su labor de dirección y liderazgo, no puede descuidar en ningún momento el mantener reuniones periódicas en forma colectiva

Continúa en A-5.3

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Verificación de niveles de Autoridad

P/T	A-5.3	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	17/01/2017
Revisado por:	MAP	24/01/2017

Continuación de A-5.2

e individual con los colaboradores del departamento, comunicando compromisos, problemas y objetivos, analizando la información y sus resultados en forma conjunta, premiando logros y sancionando los errores, apoyando las operaciones difíciles y previniendo los obstáculos, en pocas palabras dirigir.

Explicación de ❶ del PT: (A-5.1) existen definidos objetivos según la administración, sin embargo, solo fueron brindando los puntos clave como mínimos que contienen, por lo que no se tuvo algún documento a la vista donde se oficialicen los elementos de la actividad de cobranza adecuada que deben de poseer por lo que es importante establecer de forma general el conocimiento de lo estipulado para el área de facturación y cuentas por cobrar, por lo que se colocará como una deficiencia de control y se incluirá en el informe correspondiente.

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Verificación de delegación de responsabilidades

P/T	A-5.4	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	17/01/2017
Revisado por:	MAP	24/01/2017

Memorándum Descriptivo

Objetivo

Obtener información sobre el recurso humano dentro del departamento de crédito y cobranza respecto la delegación de responsabilidades que realiza en el uso eficiente de los recursos. ❶

Trabajo Realizado



Al realizar la entrevista con Recursos Humanos y nos comentó que los aspectos que ellos establecen en toda la empresa en relación al departamento son los siguientes:

Especialización y división del trabajo

Se refiere a la necesidad de distribuir las actividades entre las personas idóneas, delegándoles con toda claridad y precisión las obligaciones, las funciones, los objetivos y tareas dotándoles de autoridad necesaria para realizar sus actividades dentro de un marco de responsabilidad perfectamente delineado, por lo tanto, se requiere que las operaciones y tareas que implican el trabajo, se organicen de tal manera que no haya posibilidad de duplicidad, error o ambivalencia en cuanto a su cumplimiento .

Jerarquías

Se fundamenta en la buena administración establece y respeta la autoridad que implica cada nivel, división o persona asignada a un puesto, tanto la autoridad como la responsabilidad deben fluir en línea vertical, directa del nivel más alto a los niveles inferiores.

❶ ver PT: (A-5.7)

Continúa en A-5.5

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Verificación de delegación de responsabilidades

P/T	A-5.5	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	17/01/2017
Revisado por:	MAP	24/01/2017

Continuación de A-5.4

Por ello al establecer la estructura jerárquica se infiere la división del trabajo, de las obligaciones y de los poderes, a lo largo de la cadena de mando, a medida que va disminuyendo el nivel la responsabilidad será menor.

Funciones //

Aquí se agrupan las principales actividades, métodos procedimientos para llevar a cabo el trabajo, esta es la reunión armónica de actividades afines. Si estas actividades se enmarcan en una estructura definida, como las aquí presentadas, proporciona una idea de orden, de articulaciones, comunicaciones y jerarquías, es decir acciones coordinadas bajo un concepto de sistemas, que se desarrollan en forma dinámica pues cubren el trabajo humano, lo cual produce nuevas situaciones que se enlazan en forma interminable, dando lugar a relaciones humanas.

Al delinear las funciones, las obligaciones quedan claramente definidas, indica lo que debe hacerse en cada puesto, dentro de un esquema de justo a tiempo, implica que las acciones que deben llevarse a cabo han sido cuidadosamente analizadas y revisadas para que solo se realicen aquellas actividades que agreguen valor al servicio y se eliminen las que solo agregan costos, en muchas ocasiones el aumento de costos no implica agregar valor al producto, el valor deberá comprenderse como un plus o extra que no está implícito en el precio del producto.

Los costos de calidad son aquellos gastos adicionales que no son indispensables o que se tratan de errores, re procesos y actividades innecesarias.

Continua en A-5.6

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuestas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Verificación de delegación de responsabilidades

P/T	A-5.6	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	17/01/2017
Revisado por:	MAP	24/01/2017

Continuación de A-5.5

La función de revisar actividades y realizar solo las necesarias, es la de llegar justo a tiempo al siguiente proceso.

Interrelación con otras Áreas

Para la mayoría de las organizaciones el área más importantes es ventas ya que se considera el punto de partida para que la empresa inicie el ciclo operativo, en las ventas se basa la producción, la administración, el crecimiento, sin embargo, por la naturaleza del trabajo del departamento de crédito y cobranza se puede decir que este es el cliente del departamento de ventas en el aspecto de que solamente al realizarse ventas habrá algo que cobrarse y a su vez crédito y cobranza es un proveedor del departamento de ventas en el aspecto de la concesión de crédito a los clientes ya que si no se facilitan líneas de crédito los vendedores no tienen a quien vender.

Otro Departamento importante para la cobranza son distribución y el almacén de producto terminado que dependen de área de producción, esto es por virtud de que solamente con los documentos fehacientes y comprobatorios de que el cliente ha recibido la mercancía, podrá lograr la recuperación de las ventas a crédito, en muchas ocasiones la relación, el contacto, la comunicación con este departamento es frecuente e importante que con el área de ventas.

El departamento de facturación son dos eslabones más que se unen para evitar errores, re facturaciones, envíos incorrectos o mercancías no pedida, por ello crédito y cobranza está en estrecho contacto manejando conjuntamente la base de datos.

Continúa en A-5.7

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Verificación de delegación de responsabilidades

P/T	A-5.7	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	17/01/2017
Revisado por:	MAP	24/01/2017

Continuación de A-5.6

El sistema que contiene la información del cliente, sus datos básicos además de domicilio fiscal, domicilio de bodegas o almacén de recepción, estén correctamente cargados y actualizados en el sistema. Así mismo la comunicación y la relación continua con estos departamentos es vital.

El Departamento de Crédito y Cobranza funge como un proveedor autentico del departamento de tesorería, este cuenta con que el presupuesto de cobranza de cada mes será logrado, adicionalmente estos son los recursos monetarios con lo que cuenta para el pago de los insumos requeridos en la organización para su operación continua.

Explicación de ❶ del PT: (A-5.4) debido a que las funciones de otorgar créditos y manejar efectivo en la recuperación de la cartera son actividades delicadas que necesitan un nivel de control efectivo, las relaciones superior-subordinado deben ser claramente entendidos los conceptos de unidad de mando en los que cada subordinado tiene un solo superior directo, todo el personal implicado debe ser consciente de que el manejo de valores conlleva vigilancia, auditorias o revisiones tanto del personal externo como del personal interno facultado para ello por los estatutos de control interno de la organización. Las actividades correspondientes a cada uno de los puestos involucrados en el Departamento de crédito es necesario tener de manera muy definida cada uno de los perfiles de puestos, lo cual llevara a tener el recurso humano con las capacidades requeridas para poder llevar a cabo todas y cada una de las actividades encomendadas, con la capacidad de poder dar un plus rumbo a la mejora continua por lo que se colocara como hallazgo y recomendación sobre las deficiencias en el informe correspondiente.

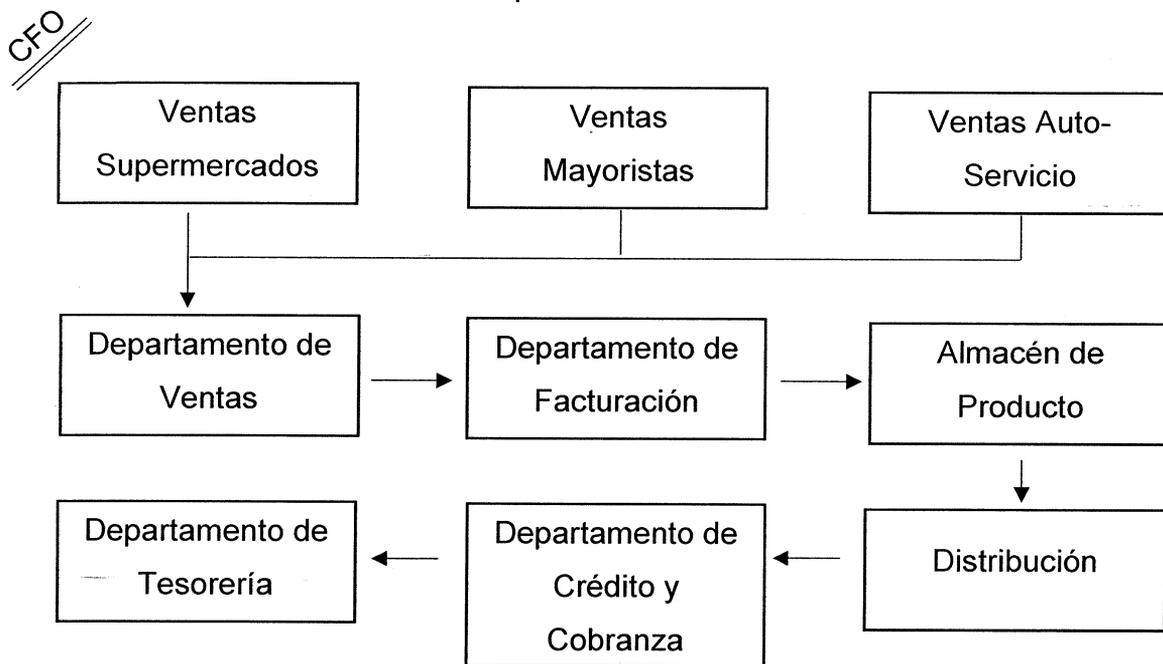
Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Análisis sobre el diagrama relacionado

P/T	A-5.8	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	17/01/2017
Revisado por:	MAP	24/01/2017

Objetivo

Obtener información sobre las otras áreas relacionadas dentro del departamento de crédito y cobranza respecto a la operatoria de otorgar y recuperar créditos. ❶

Diagrama de la relación del departamento de crédito y cobranza con otros departamentos



Información proporcionada por las Gerencias de ventas, Logística y Bodega.

Explicación de ❶ del PT: (A-5.8) se observa una relación dentro de varios departamentos en los cuales no se define la actividad específica, ya que no posee alguna explicación y de conocimiento para todo el personal de tal forma que no cumple con aspectos de calidad en función a la utilización de un flujograma que denote los responsables de cada procedimiento y sea entendible por los subordinados, por lo que se establecerá como hallazgo para su futura consideración en el informe respectivo al trabajo de evaluación.

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Matriz de Evaluación Entorno de control

P/T	A-6	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	18/01/2017
Revisado por:	MAP	25/01/2017

Políticas de recursos humanos

a

Objetivo	Factor de Riesgo	Probabilidad	Actividades de Control	Evaluación	PT
Mantener estándares adecuados en reclutamiento y mantenimiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad	Falta de atención al reclutamiento y formación del elemento humano	Media	El proceso existe y posee controles, pero no se encuentran documentados ni en políticas ni procedimientos, los cuales pueden verse afectados en la toma de decisiones o en conflicto de intereses al momento de agilizar la contratación, por lo que se pueden dar indicios a información fraudulenta o una inadecuada selección y derivado de ello repercutir en la organización en su efectividad o en pérdidas económicas.	La actividad de contratación es vital realizarla de forma adecuada, el área de créditos y cobros debe de requerir al personal adecuado y que cubra las necesidades de su departamento para que el apoyo pueda ser efectivo, además se debe de contemplar que la última decisión la tendrá el Gerente de Créditos y Cobros quien informará que medidas considera para la selección.	A-6.1 A-6.2 A-6.3
	Falta de documentación de soporte sobre políticas asociadas al proceso de contratación	Media			
	Falta de conocimiento de los empleados sobre las expectativas que se tienen sobre ellos	Alta			
	Inexistencia de objetividad en los criterios para determinar a las personas sobre el puesto a desempeñar o ascensos y promociones.	Media			

a = ver cédula de criterios de probabilidad

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Análisis de procedimientos de contratación y trato de personal

P/T	A-6.1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	18/01/2017
Revisado por:	MAP	25/01/2017

Memorándum Descriptivo

Objetivo

Obtener información sobre procedimientos de contratación, adiestramiento, motivación, evaluación promoción remuneración, tratados de personal e investigación en cambios de empleados frecuentes o periodos de inactividad. ❶

Trabajo Realizado ✕

Se entrevistó a la encargada de reclutamiento y selección de personal, quien nos comentó que los procedimientos para la contratación, adiestramiento, remuneración, y traslados de personal no se encuentran plasmados en documento escrito.

Pero el proceso empieza con la definición del perfil del postulante y continua con la búsqueda, reclutamiento o convocatoria del postulante, la evaluación de estos, la selección y contratación del más idóneo, y la inducción y capacitación de este, el cual nos explicó en que consiste cada uno de ellos.

Proceso de definición del perfil del postulante

Empieza con la definición del perfil del postulante, es decir, con la definición de las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que se está ofreciendo.

- Se debe determinar que conocimientos; experiencia, habilidades, destrezas y valores (por ejemplo, honestidad, perseverancia).
- Y actitudes (por ejemplo, capacidad para trabajar en equipo, tolerancia a la presión).

❶ ver PT: (A-6.3)

Continúa en A-6.2

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Análisis de procedimientos de contratación y trato de personal

P/T	A-6.2	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	18/01/2017
Revisado por:	MAP	25/01/2017

Continuación de A-6.1

- Además del puesto en vacancia también se debe de tomar en cuenta en general, así el perfil del postulante, de igual forma, podrá incluir la capacidad para adaptarse al ambiente o a la cultura de la empresa.

Proceso de búsqueda, reclutamiento o convocatoria

El siguiente paso consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que se han definido en el proceso anterior.

Nos explicó que utilizan fuentes de información, formas o métodos a través de los cuales reclutan o convocan a los postulantes, entre ellas se encuentran los anuncios y avisos a través de publicaciones en periódicos, internet, murales, entre otras técnicas. Se ha utilizado también recomendaciones de los empleados actuales sobre algún postulante, así como la adquisición de un servicio de agencia de empleo, donde brindan postulantes evaluados por ellos.

Se ha considera que otra estrategia es indagar en la competencia, ya que se encuentran en la capacidad de generar beneficios a la empresa y con experiencia en el giro de negocio al cual se dedica.

Al concluir el pedido o la obtención de información de los postulantes se les pide que envíen sus curriculum o que completen el formulario de solicitud de empleo.

Continúa en A-6.3

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Análisis de procedimientos de contratación y trato de personal

P/T	A-6.3	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	18/01/2017
Revisado por:	MAP	25/01/2017

Continuación de A-6.2

Luego de haber cumplido con el proceso de convocatoria se nos comentó que en continuación se establece la evaluación al personal postulado, con el afán de determinar a la persona idónea.

Al realizar las evaluaciones pertinentes se realizan las entrevistas preliminares, pruebas de conocimientos, pruebas psicológicas y la entrevista final por el jefe de área al cual representa la plaza.

En el caso del área de facturación y cobros se han obviado algunas etapas con el fin de ahorrar tiempo y reducir los costos, sin embargo, el proceso de evaluación debe ser prioridad para contratar a la persona adecuada. De tal forma que Recursos Humanos se ha encontrado presionado por agilizar la contratación, realizando excepciones.

Al haber seleccionado y contratado al personal se debe capacitar en aspectos que se consideren pertinentes, así como se pondrá en marcha el proceso de inducción, sobre conocimiento del entorno de la empresa, así como las normativas internas a las cuales está regulando su actuar, y particularidades del puesto.

Explicación de ❶ del PT: (A-6.1) el proceso existe y posee controles, pero no se encuentran documentados ni en políticas ni procedimientos, los cuales pueden verse afectos en la toma de decisiones o en conflicto de intereses al momento de agilizar la contratación, por lo que se pueden dar indicios a información fraudulenta o una inadecuada selección y derivado de ello repercutir en la organización en su efectividad o en pérdidas económicas, por lo que se agregará como hallazgo al informe final del trabajo de auditoría.

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Matriz de Evaluación Entorno de control

P/T	A-7	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	18/01/2017
Revisado por:	MAP	25/01/2017

Evaluación de Consejo de Administración

Objetivo	Factor de Riesgo	Probabilidad	Actividades de Control	Evaluación	PT
Asegurar que el Control Interno sea efectivo	Falta de experiencia del consejo en temas de facturación y cuentas por cobrar	Media	No tienen controles que mitigue el riesgo	El Consejo de Administración debe de poseer un compromiso con el área de facturación y cobro en el cual efectúe diferentes intervenciones para determinar de qué forma se están cumpliendo los objetivos y verificar el cumplimiento de las disposiciones elaboradas.	A-7.1
	Falta de un miembro especialista en temas de facturación y cobranza	Alta			
	Falta de directrices dentro de la empresa emitidas por el Consejo de Administración	Media			

a = ver cédula de criterios de probabilidad

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Análisis de Consejo de Administración

P/T	A-7.1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	18/01/2017
Revisado por:	MAP	25/01/2017

Memorándum Descriptivo

Objetivo

Obtener información sobre el Consejo de Administración sobre directrices diseñadas y que incluyan la actividad de facturación y cobranza. ①

Trabajo Realizado



Se realizó una entrevista con un miembro representante al Consejo de Administración, quien comentó que ellos le delegan la función de supervisión a Gerencia General sobre todas las Gerencias de la organización, por consiguiente, realizan reuniones mensuales con Gerencia General para determinar el nivel de cumplimiento de objetivos tiene cada Departamento. No han considerado la posibilidad de poseer un miembro con conocimientos específicos del proceso de facturación y cobranza por lo que no tienen planificado que se incorpore otro miembro en atención a esa área y con competencias adecuadas. Según el Consejo de Administración han diseñado directrices, pero aun no las han hecho oficiales y de conocimiento para todo el personal por lo que dentro de ellas están definidas de manera general en la cual no especifican detalles directos a cada Gerencia.

Explicación de ① del PT: (A-7.1) el Consejo de Administración debe ser partícipe en supervisar las actividades que realiza el área de facturación y cobros debido a la importancia que representa para la empresa, así como debe poseer un miembro especialista sobre temas que competen al Departamento para que la supervisión sea oportuna y objetiva, sin recaer en la Gerencia General, de lo cual llegue a representar un conflicto de intereses con el Gerente del Departamento de Créditos y cobros, además deben de promover las directrices e impulsarlas en toda la organización de forma transparente y específica, de lo cual se colocará como hallazgo en el informe.

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Matriz de Evaluación de Riesgos

P/T	B	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	19/01/2017
Revisado por:	MAP	26/01/2017

a

Objetivo	Factor de Riesgo	Probabilidad	Actividades de Control	Evaluación	PT
Mantener un control eficaz sobre los objetivos y los riesgos asociados a cada uno de ellos en el área de facturación y cobros.	Falta de identificación de riesgos	Media	Se reúnen el personal clave para que puedan determinar a qué riesgos se ven afectos en el área de facturación y cobros	Los riesgos están implícitos dentro de las actividades del área de los cuales se deben saber identificar para brindarle controles clave con el afán de mitigarlos y evitar que perjudiquen de forma significativa.	B-1.1 B-1.2
	Falta de revisión de objetivos	Alta	Los objetivos se revisan si han sido definidos de una forma correcta para cada año		
	Falta de criterios adecuados para determinar el riesgo	Media	Se tiene un listado de objetivos sobre los riesgos a los cuales se encuentra expuesto el Departamento de Créditos y cobros		

a = ver cédula de criterios de probabilidad

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Verificación de determinación de riesgos

P/T	B-1.1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	19/01/2017
Revisado por:	MAP	26/01/2017

Memorándum Descriptivo

Objetivo

Obtener información sobre la evaluación de riesgos que realiza el Departamento de Créditos y Cobros dentro de la empresa. ①

Trabajo realizado

Al realizar la entrevista con el Gerente de Créditos y Cobros, comentó que el Departamento tiene una exposición de riesgo media, debido a que la actividad lleva implícita un factor de riesgo, derivado de ello se han definido algunos riesgos con el Gerente General y los tienen como una referencia base para que puedan tomar medidas mitigadoras para que no llegue a repercutir de forma considerable en los objetivos que posee el departamento y el conjunto de la empresa.

Además, comentó que esos riesgos que han definido no han sido actualizados desde hace más de dos años y no en las reuniones ya no han priorizado sobre ese tema. Por lo que solo cuenta con una carta de parte de Gerencia General donde oficializa los riesgos que definieron. Los objetivos que han establecido para cada año no demuestran diferencias por lo que no considera necesario establecer otros riesgos constantemente.

Explicación de ① del PT: (B-1.1) es necesario establecer riesgos a los cuales se encuentran expuestos en relación a los objetivos que tenga previstos la empresa a alcanzar, el Departamento de Créditos y Cobros debe de mantener actualizada las medias que disminuirán los efectos que lleguen a producir los riesgos que amenazan a la actividad específica de facturación y cobros.

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Verificación de riesgo asociados

P/T	B-1.2	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	19/01/2017
Revisado por:	MAP	26/01/2017

Guatemala 20 de noviembre de 2016

CFO

Gerente de Crédito y Cobros
 Fruta, S.A.

Estimado licenciado

Apreciable licenciado en la presente encontrará los riesgos que con su apoyo logramos definir para poseer una gestión adecuada sobre el control, por favor tomarlos en cuenta para su labor en el Departamento de Créditos y Cobros. ❶ ✓

Incumplimiento de obligaciones de los clientes en tiempos definidos según políticas de cobros.	Falta de comunicación del área de ventas sobre las actividades diarias de forma documental. ✓
Cliente sin capacidad de pago.	Conflicto de intereses en las ventas al crédito.
Pagos por medio de cheques sin fondos en la entidad bancaria.	Errores en los registros proporcionados a contabilidad sobre la cartera.
Concentración de ventas al crédito en un cliente.	Dificultad al hacer efectivo las cuentas por cobrar.
Incumplimiento de metas de cobro. ✓	Nivel representativo de ventas al crédito

Atentamente,



Hugo Mejía
 Gerente General

Explicación de ❶ del PT: (B-1.2) se deben de realizar reuniones entre el Gerente General y Gerente de Créditos y Cobros debido a que deben actualizarse los riesgos a los cuales está asociada la actividad y determinar si competen otras exposiciones según el comportamiento de la cartera y factores externos.

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Matriz de Evaluación de Actividades de Control

P/T	C	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	19/01/2017
Revisado por:	MAP	26/01/2017

Objetivo	Factor de Riesgo	Probabilidad ^a	Actividades de Control	Evaluación	PT
Ayudar a asegurar que se lleven a cabo acciones para afrontar los riesgos y la consecuencia de objetivos del Área de facturación y cobro.	Inexistencia de políticas y procedimientos adecuados para el área	Baja	Establecer las políticas adecuadas según consideren para determinar los lineamientos para poder aplicar procedimientos de facturación y cobros.	Las políticas y procedimientos representan el que hacer y cómo hacerlo, ya que esto impulsa al alcanzar los objetivos, se debe considerar en base a la experiencia y al modelo de negocio, cuales medidas son las necesarias, específicamente para el área de facturación y compra en el tramamiento de los cobros a favor de la empresa, en sentido de reporte e información de soporte en saldos y cartera, así como la facturación y su tratamiento.	C-1.1
	Falta de conocimiento de políticas y procedimientos	Media	Las políticas y procedimientos definidos deben de ser conocimiento para todo el personal del departamento para que conozcan y sepan cuáles son los procesos para la actividad que realizan.		C-1.2
	Falta de aplicación de políticas y procedimientos	Media	Al definir la política se debe de aprobar y de inmediato debe ser de aplicación a quien corresponda.		C-1.3
					C-1.4
					C-1.5
					C-1.6
					C-1.7
					C-1.8
					C-1.9
					C-1.10
					C-3.1
					C-3.2
					C-3.3
					C-4.1
					C-4.2
					C-4.3
					C-4.4
					C-4.5
					C-4.6
					C-5.1
					C-5.2
					C-5.3
					C-5.4
					C-5.5

^a = ver cédula de criterios de probabilidad

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Verificación de existencia de políticas y procedimientos

P/T	C-1.1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	19/01/2017
Revisado por:	MAP	26/01/2017

Memorándum Descriptivo

Objetivo

Obtener información sobre las políticas y procedimientos que están relacionadas a la actividad de facturación y cobro. ①

Trabajo realizado ✓

El Gerente Financiero comentó que Fruta, S.A. Inicialmente comprende los procedimientos de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, reembolso de caja menor, manejo de activos, conciliación de bancos, liquidación de impuestos mensuales, trimestrales y anuales, procedimientos de nómina, hasta el cierre y preparación de estados financieros. ✓

El Gerente de Créditos y cobros expreso sobre los procedimientos de cuenta por cobrar, que todas las funciones que se necesitan para satisfacción del cliente. Las cuentas que realizan movimientos en este procedimiento son: ingresos, Cuentas por Cobrar, Descuentos e Inventarios. Las funciones son: otorgamiento de crédito, toma de pedido, elaboración de factura de venta, despacho y cobro, generación de notas de crédito o débito. Entre los formatos y documentos utilizados son pedido de venta, factura de venta, recibos de caja, formato de entrega de recibos, formato de entrega de pedidos, liquidaciones, notas de crédito y débito y los reportes generados son de cuentas por cobrar, estados de cuenta y reportes de cobro.

Explicación de ① del PT: (C-1.1) las políticas y procedimientos poseen una estructura adecuada según las personas clave en utilización y aplicación de ellos en la actividad de facturación y cobro.

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Actividades de control

P/T	C-1.2	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	19/01/2017
Revisado por:	MAP	26/01/2017

	Fruta, S.A. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE
---	---

OBJETIVOS

Los siguientes procesos tienen el objetivo de describir los procedimientos más relevantes del área contable, con el fin de obtener una información confiable.

ALCANCE

Estos procesos aplican para todo el personal de la empresa Fruta, S.A. cuyos procedimientos son atribuibles al área contable.

DEFINICIONES

Procesos Contables: son la serie de etapas sucesivas del ciclo contable que permite transformar datos contables en informes. El proceso comienza con la selección de los hechos económicos y continuos con su anotación en diversos registros hasta llegar a la emisión de los estados financieros.

Procedimiento Contables: es el medio mediante el cual se logra, de forma eficiente, documentar el funcionamiento integral de una empresa, queda expuesta la forma de hacer cumplir las políticas, interrelaciones, flujos de operaciones, códigos, procedimientos y rutinas de trabajo, alcance de funciones, sistemas de información y otros elementos que son el soporte de cualquier organización.

Bases legales:

- Código de Comercio, Decreto, No. 2-70
- Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 y sus reformas Decreto 4-2012.
- Régimen de Factura Electrónica, Acuerdo de Directorio 024-2007,31-2007 y 08-2011
- Ley de Actualización Tributaria, Decreto 10-2012.
- Impuesto Sobre la Renta

Ver conclusión en C-1.10

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Actividades de control

P/T	C-1.3	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	19/01/2017
Revisado por:	MAP	26/01/2017

Fruta, S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE

PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR ☹

OBJETIVOS:

Registrar los pagos realizados por los clientes, realizando una revisión diaria de los pedidos facturados de contado y analizar los cobros a crédito, igualmente los clientes a quienes se les otorgará crédito.

ALCANCE:

Desde autorizar créditos otorgando plazos y límites, hasta el registro de los ingresos de cierto período.

RESPONSABLE

Jefe de Cartera

DOCUMENTOS RELACIONADOS:

RECIBOS DE CAJA: es un soporte de contabilidad en el cual constan los ingresos en efectivo recaudados por la empresa.

NOTAS DE CRÉDITO: es un documento en el cual emite la empresa a su cliente, con el objetivo de comunicar que se acredita un valor a su cuenta por motivo expresado en la misma.

FACTURAS: es un documento que respalda la realización de una operación económica que por lo general se trata de una compraventa. Una factura es el documento a través del cual una persona que vende puede rendir cuentas, de forma instrumentalizada, al contrato de compraventa comercial.

Ver conclusión en C-1.10

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Actividades de control

P/T	C-1.4	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	19/01/2017
Revisado por:	MAP	26/01/2017

PROCESO: 

COBRANZA PEDIDOS DE CONTADO Y CRÉDITO:

Con base en los pedidos llevados diariamente, teniendo en cuenta que los pedidos son de crédito y de contado, se debe realizar el siguiente proceso:

DOCUMENTO: Recibos de caja

Este documento debe ser diligenciado de la siguiente manera:

Este documento tiene una (1) original y dos (2) copias (azul y amarilla), por lo tanto, el original debe ser para el cliente, la copia azul debe entregarse junto con el dinero, y la copia amarilla debe ser entregada junto con la factura al auxiliar contable.

En caso de ser anulado este documento, debe marcarse como anulado y adjuntarse los tres (3) recibos de caja.

Este documento no debe tener ni tachones, ni enmendaduras.

Debe ser diligenciado de manera completa y obligatoria

- a) Código del cliente
- b) Nombre del cliente
- c) Fecha de elaboración del recibo de caja
- d) Valor total de cancelación
- e) # de factura que están cancelando
- f) Si la factura tiene retención en la fuente se realiza el % de retención sobre el valor sin el Impuesto al Valor Agregado (IVA) de la factura.
- g) Si la factura es cobrada antes de su vencimiento (30) días se le otorga un 1% sobre descuento.
- h) Si hay alguna nota de devolución que el cliente se realiza debe colocar el número de la factura, con el respectivo valor.
- i) Si el pago es realizado en cheque debe colocarse los siguientes datos:
 - Valor del cheque
 - Banco
 - Fecha de consignación si es posfechado
 - # de cheque
 - # de cuenta

Ver conclusión en C-1.10

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Actividades de control

P/T	C-1.5	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	19/01/2017
Revisado por:	MAP	26/01/2017

	Fruta, S.A.
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE
Procedimiento liquidaciones: <input checked="" type="checkbox"/>	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Mensajero y vendedores	<p>1. Elaboración y entrega de recibos de caja a cartera El mensajero y cada debe entregar diariamente los recibos de caja (azul), con el respectivo dinero y hacer firmar de recibido de la persona encargada en el área de Tesorería, igualmente el recibo de caja (amarillo) debe entregarse junto con la factura verde que es de contado, al auxiliar contable</p>
Tesorería:	<p>2. Firma de recibido Al recibir los recibos de caja (azul), debe firmar cada uno de los recibos sumando los valores y contando el dinero, ambos deben coincidir, seguido de este proceso, debe entregar los recibos de caja (azul a cartera, y el dinero debe ser consignado a la cuenta corriente de la empresa.</p>
Jefe de cartera	<p>3. Descargar recibos de caja de la cartera 3.1. Cuando los recibos de caja son entregados, al jefe de cartera debe hacer una revisión de todos y cada uno de los recibos de caja con su respectiva firma, asegurándose que los valores fueron recibidos. 3.2 Luego de la verificación, deben ser descargados del sistema, todos los recibos de caja. 3.3 Diariamente se debe realizar un chequeo, sacando un listado de la cuenta 130505, cartera a la fecha de los clientes de contado esto con el fin de verificar que el pedido llevado a estos clientes haya sido efectivamente cobrado. 3.4 Al mismo tiempo semanalmente se debe imprimir la cartera por vendedor con copia, de la cuenta 130505 a la fecha para realizar programación de pagos de la semana. 3.5 Cada tres (3) meses se deben seleccionar aproximadamente unos quince (15) clientes para realizar circularización de cartera y confirmar su deuda actual con la empresa.</p>

Ver conclusión en C-1.10

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Actividades de control

P/T	C-1.6	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	19/01/2017
Revisado por:	MAP	26/01/2017

	Fruta, S.A. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE
---	---

PROCESO:

OTORGAR CRÉDITO

Confirmar plazo, forma de pago y límite de crédito.

DOCUMENTO: Pagare y documentos anexos

Una de las condiciones para solicitar crédito es llevar como mínimo un (1) año realizando compras de contado con la compañía.

Debe diligenciar los siguientes documentos:

- Pagare en blanco
- El formato de solicitud de crédito completamente

Debe anexar los siguientes documentos:

- Patente de Comercio (para empresas establecidas localmente)
- DPI del dueño o representante legal
- Inscripción al IVA (puede ser sustituida por una copia de factura del cliente)
- Estados financieros (Estado de Resultados y Balance General)
- Fotocopia de estados de cuenta (reciente, dos meses atrás),
- Tres (3) fotocopias de facturas de proveedores donde tengan crédito
- Recibo de luz o agua (para personas individuales)
- Para SIM, agregar pago de arbitrio municipal

Ver conclusión en C-1.10

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Actividades de control

P/T	C-1.7	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	19/01/2017
Revisado por:	MAP	26/01/2017

	Fruta, S.A.
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE
Procedimiento para el otorgamiento de crédito: <input checked="" type="checkbox"/>	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Vendedor	Encargado de recoger todos los papeles necesarios para la solicitud de crédito.
Jefe de cartera	<p>1. Verifica que todos los papeles estén completamente diligenciados y los respectivos documentos.</p> <p>2. Sacar en sistema un acumulado de compras que ha realizado el cliente durante cierto período, con el fin de otorgar un límite de crédito.</p> <p>3. Verifica los estados financieros, analizarlos de tal manera que se pueda asignar plazo y límite.</p> <p>4. Realizar las relativas llamadas a tres (3) proveedores donde el cliente tenga crédito, y solicitar la siguiente información anexándolo como soporte de verificación de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Forma de pago ▪ Límite de crédito ▪ Fecha de apertura como cliente ▪ Forma de pago (cheque, efectivo o consignación) ▪ Si su forma de pago es con cheque, ¿ha presentado cheques rechazados? ▪ Promedio de compras ▪ Evaluación como cliente (excelente, bueno, malo) ▪ Última fecha de compra
Gerente Financiero	Después de otorgar el plazo, límite y forma de pago, el jefe de cartera debe pedir autorización de su Administrativo, para otorgar el crédito, por lo tanto, debe de dar su visto bueno.

Ver conclusión en C-1.10

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Actividades de control

P/T	C-1.8	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	19/01/2017
Revisado por:	MAP	26/01/2017

	Fruta, S.A.
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE

PROCESO: 

GENERACIÓN DE NOTAS

Contabilización de notas de crédito por motivos de devolución de los clientes, descuentos no efectuados en la factura, ajustes de precios.

DOCUMENTO: Notas de Crédito

Las devoluciones en venta deben realizarse de la siguiente manera:

- 1) Se debe diligenciar con letra clara, sin enmendaduras.
- 2) Este documento tiene original y copia, por lo tanto, la original debe ir al cliente, y la copia a contabilidad.
- 3) Debe de llevar la siguiente información:
 - Número de identificación tributaria (NIT)
 - Nombre del cliente
 - Fecha de la devolución
 - El motivo de la devolución (por vencimiento 50%, por ajuste de precio producto en mal estado)
 - Cantidad
 - Número de la factura a la que afecta
 - Firma de la persona quien elabora y autoriza la devolución

POLITICAS DE DEVOLUCIÓN:

Debemos regirnos por unas normas mínimas para el manejo de devoluciones, por lo tanto, damos claridad a la política interna a todos nuestros clientes

Solo se aceptan devoluciones, de producto con mínimo de 90 días de fecha de su vencimiento.

Ver conclusión en C-1.10

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Actividades de control

P/T	C-1.9	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	19/01/2017
Revisado por:	MAP	26/01/2017

- No se aceptan devoluciones de producto que han sido ofertados o bonificados.
- No se aceptan devoluciones de productos averiados en las bodegas de los clientes. Solo se acepta reposición de averías, de los productos dañados por la transportadora con un reporte máximo de 72 horas a partir del momento de haber recibido la mercancía el cliente.
- Cuando son devoluciones por vencimiento, y son cantidades grandes, debe llamarse con tiempo para realizar las respectivas verificaciones en el sistema, para confirmar si verdaderamente fueron vendidas por la compañía.
- Devoluciones por vencimiento se reconocen al 50%.
- Únicamente serán descontadas las notas por vencimiento cuando se encuentren en cartera de cada cliente.

POLITICAS PARA DESCUENTO EN FACTURAS 

Los descuentos por alto precio, deben ser informados con 72 horas de la fecha de facturación.

Este valor debe ser informado al Vendedor, y es verificado por el Jefe Comercial, si el precio realmente estaba más económico y si se realizó un acuerdo de precio previamente a facturación.

Ver conclusión en C-1.10

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Actividades de control

P/T	C-1.10	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	19/01/2017
Revisado por:	MAP	26/01/2017

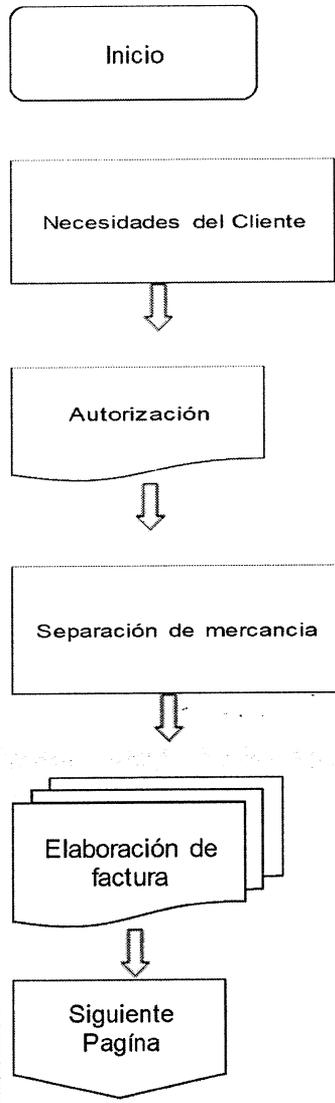
	Fruta, S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE	
Procedimiento para generación de notas de crédito: <input checked="" type="checkbox"/>		
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
Pilotos y despachadores	Encargados de recoger las devoluciones de los clientes, diligenciando el documento completamente, con las condiciones ya descritas anteriormente, luego debe ser entregada esta devolución al área de bodega.	
Auxiliar de bodega	Este debe revisar minuciosamente y comparar el documento con los productos, firmando sellado de recibido y colocando las observaciones. Los productos deben ser ubicados en el área de devoluciones. Luego de ser revisados, este documento debe ser entregado al auxiliar contable.	
Asistente Contable	Es el encargado que realiza la nota de crédito e ingresa al sistema, cargando los productos uno a uno. Con el documento NV (nota de venta), a la cuenta (130505)	
Jefe de Cartera	Debe verificar las notas realizadas diariamente, y firmarlas para proceder a entregarlas a los mensajeros y vendedores para ser descontadas por los clientes.	

Conclusión

Los procesos se encuentran definidos en su mayoría de forma específica lo cual puede apoyar la labor de quien sea el responsable y poder hacer efectivo su trabajo el cual puede mitigar los riesgos a los cuales se encuentra expuesto.

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Análisis de Flujogramación de procesos

P/T	C-3.1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	20/01/2017
Revisado por:	MAP	27/01/2017

Fruta, S.A.			
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CONTABLE			
ACTIVIDAD: Proceso de Cuentas por Cobrar Ventas al Crédito 	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	SOPORTE
	Se realiza el pedido de venta según las necesidades del cliente este proceso se hace telefónicamente	Vendedores	Pedido de venta
	El pedido de venta debe decir si es de contado o crédito	Vendedores	Pedido de venta
	El jefe de cartera verifica que el cliente no se encuentre en mora con su cartera, y procede a autorizarlo	Jefe de cartera	Pedido de venta
	Luego de ser autorizado pasa al área de bodega donde es separado	Jefe de bodega	Pedido de venta/nota de carga
	El área de bodega entrega el pedido a facturación donde se procede a realizar FV (factura de venta)	Facturación	Factura de venta

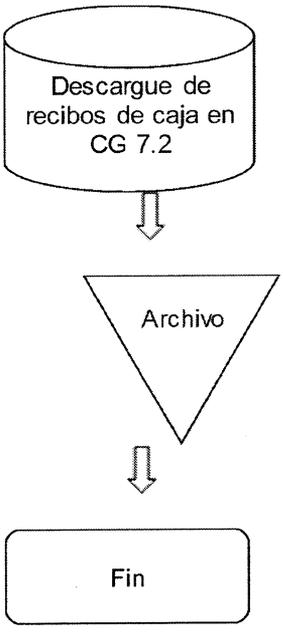
Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Análisis de Flujogramación de procesos

P/T	C-3.2	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	20/01/2017
Revisado por:	MAP	27/01/2017

ACTIVIDAD: Proceso de Cuentas por Cobrar Ventas al Crédito ☹	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	SOPORTE
<pre> graph TD A[Despacho de Pedido] --> B[Archivo] B --> C[Generación de listado de cartera] C --> D[Cobro] D --> E[Elaboración de recibo de caja] E --> F[Siguiente Pagina] </pre>	<p>Cuando se factura se pasa a despacho. El área de logística se encarga de colocar las rutas a los pilotos o despachadores quienes llevan los pedidos a los clientes.</p> <p>Se archiva la factura en orden consecutivo</p> <p>El jefe de cartera debe generar un listado de cartera semanal donde se realiza la programación de cobros</p> <p>Se realiza el cobro de las facturas</p> <p>El piloto o despachador en algunos casos el vendedor debe realizar el recibo de caja y realiza la entrega a Tesorería del dinero o valores y el recibo azul</p>	<p>Logística/pilotos o despachadores</p> <p>Auxiliar contable</p> <p>Jefe de cartera</p> <p>Cobrador/vendedor</p> <p>Tesorería Cartera</p>	<p>Factura de venta</p> <p>Libro de rutas</p> <p>Listado de Cartera</p> <p>Recibo de caja</p> <p>Recibo de caja</p>

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Análisis de Flujogramación de procesos

P/T	C-3.3	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	20/01/2017
Revisado por:	MAP	27/01/2017

ACTIVIDAD: Proceso de Cuentas por Cobrar Ventas al Crédito 	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	SOPORTE
	<p>Tesorería debe consignar el dinero recibido y entregar los recibos a cartera</p>	Tesorería / Cartera	Recibos de caja
	<p>Jefe de cartera debe descargar el recibo de caja en el sistema CG 7.2</p>	Jefe de cartera	Recibos de caja
	<p>Se archiva el recibo de caja en orden consecutivo</p>	Jefe de cartera	Recibos de caja

Explicación el flujograma representa los procedimientos que poseen los departamentos relacionados a Créditos y cobros, por lo que se encuentra la responsabilidad específica sobre quien recae cada paso a seguir en la alineación que se espera para que lleve a cabo el proceso de facturación y cobro adecuado.

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Prueba de eficacia de control expedientes de clientes

P/T	C-4.1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	20/01/2017
Revisado por:	MAP	27/01/2017

Prueba de controles (eficacia)✓

Una vez identificado los controles relevantes dentro del departamento de créditos y cobros, se realizará prueba de controles para determinar de manera suficiente si estos han operado de manera eficiente durante el período examinado. Las muestras se basaron por muestreo estadístico. ①

Actividades de control identificadas	Las solicitudes de crédito se procesan y autorizan dentro del límite y análisis determinado por la administración. ✓
Objetivo de control identificado:	Las órdenes o pedidos son procesados solamente si el crédito es aprobado según las condiciones de venta y crédito.
Tipo de error o aseveración a cubrir:	Ocurrencia
Frecuencia del control:	Diario
¿Cómo se procesa el control?	De forma manual
Procedimiento de auditoría:	Indagación corroborativa apoyada con revisión de documentos. ✓
Fuente de la información:	Comité de créditos

Explicación de ① PT: (C-4.1) de acuerdo a procedimientos de auditoría realizados se concluye con que los controles identificados NO mitigan el error de ocurrencia, por la inadecuada aplicación de las políticas para otorgar el crédito.

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Prueba de eficacia de control de solicitudes de crédito

P/T	C-4.2	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	20/01/2017
Revisado por:	MAP	27/01/2017

Prueba de control solicitud de crédito 

Selección de expedientes a revisar: se obtuvo listado de expedientes de clientes autorizados en el 2016 los cuales están conformados por 100 expedientes que conforman un total de Q 3,500,000.00

- a) **Método de muestreo:** para la selección de estos expedientes se utilizará muestreo aleatorio sistemático:

$$\text{Intervalo} = \frac{\text{Tamaño de la población}}{\text{\# de muestras}}$$

El resultado indicará el intervalo de selección en el total de la población.

Se considera apropiado la revisión de 20 expedientes de los 100 autorizados en el 2016, el resultado de esta selección es el siguiente:

$$\text{Intervalo} = \frac{100 \text{ (expedientes)}}{20 \text{ muestras}} = 5$$

La muestra seleccionada 20 expedientes para su revisión se desgregó en dos estratos:

- a) Créditos individuales
- b) Créditos Empresariales

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuestas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Prueba de eficacia de control expedientes de clientes

P/T	C-4.3	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	20/01/2017
Revisado por:	MAP	27/01/2017

Código	Cliente	Tipo de Crédito	Monto Autorizado	Fecha de Autorización
5	Rosa Estrada	Individual	Q 5,000.00	05-01-2016
10	Maritza Noj	Individual	Q 3,000.00	06-01-2016
15	Otto Barrios	Individual	Q 7,000.00	10-04-2016
20	Clara Luz Sierra	Individual	Q 1,000.00	30-05-2016
25	Juan Carlos Monzón	Individual	Q 2,500.00	02-06-2016
30	Manuel Muñoz	Individual	Q 8,300.00	15-07-2016
35	Leonel Salazar	Individual	Q 7,000.00	14-08-2016
40	Edgar Godínez	Individual	Q 5,000.00	22-08-2016
45	Elver David Garcia	Individual	Q10,000.00	11-10-2016
50	Edwin Godoy	Individual	Q 9,000.00	01-11-2016
55	La Distribuidora S.A.	Empresarial	Q12,000.00	24-01-2016
60	El Zopilote	Empresarial	Q20,000.00	15-02-2016
65	Distribuidora de Antigua	Empresarial	Q25,000.00	24-02-2016
70	Depósito El Gallo	Empresarial	Q 7,000.00	07-03-2016
75	Verduras de Export	Empresarial	Q 4,300.00	30-07-2016
80	Abarrotería El Éxito	Empresarial	Q 1,200.00	13-08-2016
85	Depósito Manuel	Empresarial	Q 7,000.00	19-09-2016
90	Supermercado El Ahorro	Empresarial	Q12,000.00	19-10-2016
95	Las Tres Estrellas	Empresarial	Q 3,000.00	05-11-2016
100	La Casita	Empresarial	Q 12,000.00	22-10-2016
			Q 161,300.00	

El saldo anterior representa el 5% del total de expedientes.

Análisis

Créditos individuales: según muestra seleccionada y la política actual de la administración, se verificó la autorización de crédito en cada expediente. El objetivo de la prueba es verificar que el control establecido se cumpla. ✓

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Prueba de eficacia de control expedientes de clientes

P/T	C-4.4	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	20/01/2017
Revisado por:	MAP	27/01/2017

Revisión de atributos												
Cliente	Crédito Autorizado	Fecha Solicitud	Fecha Autorización	Días	A	B	C	D	E	F	Evaluación	
Rosa Estrada	Q. 5,000.00	26-12-2015	05-01-2016	10	Si	No	Si			(*)	No adecuado	
Mariza Noj	Q. 3,000.00	25-12-2015	06-01-2016	12	No	Si	No			(*)	No adecuado	
Otto Barrios	Q. 7,000.00	08-04-2016	10-04-2016	2	No	No	No				No adecuado	
Clara Luz Sierra	Q. 1,000.00	22-05-2016	30-05-2016	8				No		(*)	No adecuado	
Juan Carlos Monzón	Q. 2,500.00	19-05-2016	02-06-2016	14	Si	No	Si			(*)	Adecuado	
Manuel Muñoz	Q. 8,300.00	13-07-2016	15-07-2016	2	Si	No	No				No adecuado	
Leonel Salazar	Q. 7,000.00	08-08-2016	14-08-2016	6	Si	No	Si				Adecuado	
Edgar Godínez	Q. 5,000.00	20-08-2016	22-08-2016	2	Si	Si	Si				Adecuado	
Elver David Garcia	Q.10,000.00	04-10-2016	11-10-2016	7	No	No	No				No adecuado	
Edwin Godoy	Q. 9,000.00	27-10-2016	01-11-2016	5	No	Si	Si				No adecuado	
La Distribuidora S.A.	Q.12,000.00	19-01-2016	24-01-2016	5	Si	Si	No	No	No		No adecuado	
El Zopilote	Q.20,000.00	01-02-2016	15-02-2016	14	No	Si	No	No	No		No adecuado	

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Prueba de eficacia de control

P/T		C-4.5	
		Firma	Fecha
Hecho por:		JAP	20/01/2017
Revisado por:		MAP	27/01/2017

Revisión de atributos

Cliente	Crédito Autorizado	Fecha Solicitud	Fecha Autorización	Días	A	B	C	D	E	F	Evaluación
Distribuidora de Antigua	Q.25,000.00	14-02-2016	24-02-2016	10	No	Si	Si	No	No	Si	Adecuado
Deposito El Gallo	Q, 7,000.00	01-03-2016	07-03-2016	6	Si	No	Si	Si	No	No	No adecuado
Verduras de Export	Q. 4,300.00	01-07-2016	30-07-2016	30	No	No	Si	No	No	No	No adecuado
Abarrotería El Éxito	Q. 1,200.00	01-08-2016	13-08-2016	12	Si	No	Si	No	No	No	No adecuado
Deposito Manuel	Q. 7,000.00	15-09-2016	19-09-2016	4	Si	Si	Si	Si	No	Si	Adecuado
Supermercado	EI Q.12,000.00	15-10-2016	19-10-2016	4	No adecuado						
Ahorro											

A=Patente de Comercio (para empresas establecidas)

B=DPI del dueño o representante legal

C=Inscripción al IVA (puede ser sustituida por una copia de factura del cliente)

D=Estados financieros (Estado de Resultados y Balance General)

E=Fotocopia de estados de cuenta (reciente, dos meses atrás),

F=Tres (3) fotocopias de facturas de proveedores donde tengan crédito

Fruta, S.A.

Evaluación de Control Interno

Área de Facturación y Cuentas por Cobrar

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016

Prueba de eficacia de control referencias de crédito

P/T	C-4.6	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	20/01/2017
Revisado por:	MAP	27/01/2017

Conclusión sobre las referencias de crédito 				
Cliente	Referencia Comercial I	Referencia Comercial II	Referencia Comercial III	Referencia Infornet
Rosa Estrada	No contestó	No tiene	No existe	No adecuado
Maritza Noj	No existe	Adecuado	Adecuado	Malas referencias
Otto Barrios	Adecuado	No contestó	Adecuado	Adecuado
Clara Luz Sierra	No tiene	No tiene	Adecuado	Adecuado
Juan Carlos Monzón	No lo conoce	Cancela tarde	No canceló	Cliente malo
Manuel Muñoz	Adecuado	Malas referencias	No existe	Adecuado
Leonel Salazar	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Edgar Godínez	No contestó	No contestó	No tiene	Cliente no existe
Elver David García	Adecuado	No contestó	Adecuado	Adecuado
Edwin Godoy	No existe	No existe	No canceló	Cliente malo
La Distribuidora S.A.	No contestó	No tiene	No existe	No adecuado
El Zopilote	No existe	Adecuado	Adecuado	Malas referencias
Distribuidora de Antigua	Adecuado	No contestó	Adecuado	Adecuado
Deposito El Gallo	No tiene	No tiene	Adecuado	Adecuado
Verduras de Export	No lo conoce	Cancela tarde	No canceló	Cliente malo
Abarrotería El Éxito	Adecuado	Malas referencias	No existe	Adecuado
Deposito Manuel	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Supermercado El Ahorro	No contestó	No contestó	No tiene	Cliente no existe
Las Tres Estrellas	Adecuado	No contestó	Adecuado	Adecuado
La Casita	No existe	No existe	No canceló	Cliente malo

El comité de créditos evalúa los requisitos solicitados al crédito y si cumple con los requisitos antes descritos lo aprueba, de lo contrario es denegado. No existen procedimientos específicos de análisis.

La información fue extraída de los expedientes de crédito de cada cliente proporcionados por el departamento de créditos y cobros ✓

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Prueba de eficacia de control facturación

P/T	C-5.1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	20/01/2017
Revisado por:	MAP	27/01/2017

Actividades de control identificadas	La facturación se registra en cuenta corriente, esta se coteja contra contabilidad para asegurar que todos los despachos fueron facturados. Las ventas, al final de un proceso, se concilian para asegurar el registro completo y consistente en el período apropiado lo que incluye el registro de las facturas.
Objetivo de control identificado:	Todas las facturas se registran en cuenta corriente. Las facturas son registradas oportunamente.
Tipo de error o aseveración a cubrir:	Integridad y corte
Frecuencia del control:	Diario y quincenal
¿Cómo se procesa el control?	Manual
Procedimiento de auditoría:	Indagación corroborativa apoyada con revisión de documentos.
Fuente de la información:	Departamento de ventas

Análisis

De acuerdo a procedimientos de auditoría realizados se concluye con que los controles identificados no mitigan los errores de integridad y corte.

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Prueba de eficacia de control facturación

P/T	C-5.2	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	20/01/2017
Revisado por:	MAP	27/01/2017

Prueba de control registro de facturación en cuenta corriente

Selección de expedientes a revisar



Se obtuvo listado de expedientes de clientes autorizados en el 2016 se incluyó los primeros 10 expedientes del año 2015 y los últimos 10 del año 2014 conformado por 120 expedientes que conforman un total de Q 350,000.00. El objetivo es determinar que la facturación e ingreso a cuenta corriente se haya realizado en el período correcto.

a) **Método de muestreo:** para la selección de estos expedientes se utilizará muestreo aleatorio sistemático, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Intervalo} = \frac{\text{Tamaño de la población}}{\text{\# de muestras}}$$

El resultado indicará el intervalo de selección en el total de la población.

Se considera apropiado la revisión de 20 expedientes de los 120 autorizados, el resultado de esta selección es el siguiente:

$$\text{Intervalo} = \frac{120 \text{ (expedientes)}}{20 \text{ muestras}}$$

$$\text{Intervalo} = 6$$

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Prueba de eficacia de control facturación

P/T	C-5.3	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	20/01/2017
Revisado por:	MAP	27/01/2017

# de expediente seleccionado	Cliente	Tipo de crédito	Crédito autorizado
6	Juan José Prado	Individual	Q 15,000.00
12	Magnolia Pérez	Individual	Q 7,000.00
18	Shakira Osaga	Individual	Q 5,000.00
24	Juan Manuel Funes	Individual	Q 12,000.00
30	Pedro Ortiz	Individual	Q 2,500.00
36	Milton Nuñez	Individual	Q 10,000.00
42	Maritza Ruiz	Individual	Q 3,500.00
48	Carlos González	Individual	Q 11,000.00
54	Dany de León	Individual	Q 8,000.00
60	Ader Tiu	Individual	Q 1,500.00
66	La Hormiga, S.A.	Empresarial	Q 20,000.00
72	Tepezcuintle, S.A.	Empresarial	Q 13,500.00
78	La Bota, S.A.	Empresarial	Q 11,000.00
84	La Abeja, S.A.	Empresarial	Q 25,000.00
90	El Correcaminos, S.A.	Empresarial	Q 22,000.00
96	El Coyote, S.A.	Empresarial	Q 18,000.00
102	Benito, S.A.	Empresarial	Q 14,000.00
108	Micifuz, S.A.	Empresarial	Q 17,000.00
114	La Canasta, S.A.	Empresarial	Q 25,000.00
120	El Pollo, S.A.	Empresarial	Q 12,000.00



Trabajo realizado

El objetivo de la prueba es verificar que los expedientes se hayan registrado íntegramente y en el período apropiado dentro de la cuenta corriente de clientes.

P/T	C-5.4	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	20/01/2017
Revisado por:	MAP	27/01/2017

**Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Prueba de eficacia de control facturación**

# expediente seleccionado	Ciliente	Tipo de crédito	Saldo en cartera	Crédito Autorizado	Fecha aprobación	No. Factura	Fecha facturación y registro	Días en facturar	Monto Facturado	Anticipo Cobrado
6	Juan José Prado	Individual	Q12,000.00	Q 15,000.00	20/12/2014	75200	21/12/2014	↑↑ 1	Q 18,000.00	Q00.00
12	Magnolia Pérez	Individual	Q 7,000.00	Q 7,000.00	14/01/2016	75254	16/01/2016	↑↑ 2	Q 7,000.00	Q00.00
18	Shakira Osega	Individual	Q 2,000.00	Q 5,000.00	03/02/2016	75308	04/02/2016	↑↑ 1	Q 10,000.00	Q 2,000.00
24	Juan Manuel Funes	Individual	Q 25,000.00	Q 12,000.00	23/02/2016	75362	24/02/2016	↑↑ 1	Q 30,000.00	Q 5,000.00
30	Pedro Ortiz	Individual	Q 8,500.00	Q 2,500.00	14/03/2016	75416	15/03/2016	↑↑ 1	Q10,000.00	Q 00.00
36	Milton Nuñez	Individual	Q 2,500.00	Q 10,000.00	03/04/2016	75470	04/04/2016	↑↑ 1	Q12,000.00	Q 2,000.00
42	Maritza Ruiz	Individual	Q12,500.00	Q 3,500.00	23/04/2016	75524	24/04/2016	↑↑ 1	Q15,000.00	Q3,000.00
48	Carlos González	Individual	Q 7,000.00	Q 11,000.00	13/05/2016	75578	14/05/2016	↑↑ 1	Q12,000.00	Q1,000.00
54	Dany de León	Individual	Q 18,000.00	Q 8,000.00	02-06-2016	75632	03/06/2016	↑↑ 1	Q20,000.00	Q2,000.00
60	Ader Tiu	Individual	Q12,000.00	Q 1,500.00	22/06/2016	75686	23/06/2016	↑↑ 1	Q10,000.00	Q00.00
66	La Hormiga, S.A.	Empresarial	Q 40,000.00	Q 20,000.00	12/07/2016	75740	13/07/2016	↑↑ 1	Q50,000.00	Q10,000.00
72	Tepezcuintle, S.A.	Empresarial	Q 20,000.00	Q 13,500.00	01/08/2016	75794	02/08/2016	↑↑ 1	Q25,000.00	Q00.00
78	La Bota, S.A.	Empresarial	Q 7,000.00	Q 11,000.00	21/08/2016	75848	22/08/2008	↑↑ 1	Q15,000.00	Q2,000.00
84	La Abeja, S.A.	Empresarial	Q 11,000.00	Q 25,000.00	10/09/2016	75902	12/09/2016	↑↑ 2	Q25,000.00	Q00.00
90	El Correcaminos, S.A.	Empresarial	Q 14,200.00	Q 22,000.00	30/09/2016	75956	02/10/2016	↑↑ 2	Q25,000.00	Q3,000.00
96	El Coyote, S.A.	Empresarial	Q 6,000.00	Q 18,000.00	20/10/2016	76010	22/10/2016	↑↑ 2	Q20,000.00	Q2,000.00
102	Benito, S.A.	Empresarial	Q 12,000.00	Q 14,000.00	09/11/2016	76064	11/11/2016	↑↑ 2	Q20,000.00	Q6,000.00
108	Micifuz, S.A.	Empresarial	Q 22,000.00	Q 17,000.00	29/11/2016	76118	30/11/2016	↑↑ 1	Q20,000.00	Q3,000.00
114	La Canasta, S.A.	Empresarial	Q 20,000.00	Q 25,000.00	19/12/2016	76172	20/12/2016	↑↑ 1	Q35,000.00	Q5,000.00
120	El Pollo, S.A.	Empresarial	Q 5,000.00	Q 12,000.00	09/01/2015	76226	10/01/2016	↑↑ 1	Q15,000.00	Q00.00

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Prueba de eficacia de control facturación

P/T	C-5.5	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	20/01/2017
Revisado por:	MAP	27/01/2017

- Las facturas No. 79223 y 79233 del 15 de diciembre 2016 se observó que se encuentran anuladas, no se observó la factura original anulada.
- Dentro del reporte de facturación se emitió la factura No. 79741 por Q7,500.00 del cliente Transportes El Manzanillo, S.A. del 29 de diciembre 2016 por cargo en variación en el precio y haber facturado de menos en la factura No. 79150 del 20 de noviembre 2016. 

Se observó que algunos clientes tienen facturación superior al crédito autorizado, sin embargo, existen anticipos aplicados a la facturación por mantener el crédito autorizado.

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Matriz de evaluación de información y Comunicación

P/T	D-1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	21/01/2017
Revisado por:	MAP	28/01/2017

Objetivo	Factor de Riesgo	Probabilidad ^a	Actividades de Control	Comentario	REF.
Identificar, recoger, procesar, presentar información y comunicación	Falta de confiabilidad de la información	Baja	La información presentada por el área de facturación y cobro debe ser comparada con los reportes que genera	La información debe ser de oportuna y de quien necesite de ella, por lo que las líneas deben ser de ambas vías sobre informar, reportar y requerir, por lo que el área debe generar documentación relevante para la toma de decisiones que debe contener detalles específicos sobre cartera, cobros, moras y puntos clave que se necesiten utilizar por el Comité de Créditos.	D-1.1
	Inexistencia de reportes	Baja	Los reportes deben ser enviados a quien compete y debe contener todo el detalle según corresponda		
	Falta de comunicación entre el área de facturación y cobro con Departamentos Relacionados	Media	La comunicación debe ser constante entre los Departamentos relacionados para que todos conozcan la situación y puedan tomar decisiones oportunas, de forma transparente.		
	Inexistencia de documentación de soporte	Media	Toda la documentación que hace referencia a cada procedimiento del área debe de quedar evidenciado y soportado en cumplimiento de políticas y debe ser de conocimiento de todo el personal.		

^a = ver cédula de criterios de probabilidad

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Información y Comunicación

P/T	D-1.1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	21/01/2017
Revisado por:	MAP	28/01/2017

Memorándum Descriptivo

Objetivo

Obtener información sobre la forma de comunicarse e informar dentro del Departamento de Créditos y Cobros. ❶

Trabajo realizado



Según comentó Gerencia de Créditos y cobros existe un canal de información y comunicación dentro de cada puesto de trabajo y sobre cada actividad realizada, debido a que en los procedimientos aplicables a su labor, manejan información importante y de uso general debido al conocimiento que deben los colaboradores del departamento en relación a la interacción con clientes, ventas, inventarios, procesos de facturación, del cual interactúan con otros departamentos que asocian sus objetivos de tal forma que los reportes específicos para cada proceso deben de estar soportados con información competente.

A través de la generación de información y el resguardo de la misma, se ha determinado que la acción ha disminuido los índices de errores por los cuales con anterioridad tendían a practicarse y por ende llegaban a afectar el alcance de objetivos.

Explicación de ❶ del PT: (D-1.1) la comunicación es clave para toda organización, debido a su importancia y el alto grado que representa, por lo que el Departamento de créditos y cobros mantiene una comunicación generalizada dentro de toda el área sobre el conocimiento de cartera y el proceso de cobranza.

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Supervisión

P/T	E	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	21/01/201
Revisado por:	MAP	28/01/201

Objetivo	Factor de Riesgo	Probabilidad	Actividades de Control	Comentario	REF.
Mantener una supervisión continua en el transcurso normal de operaciones	Falta de conocimiento de quien supervisa	Media	Debe de existir un miembro del Consejo de Administración quien funja el rol de supervisor sobre la actividad de facturación y cobro	El nivel de supervisión debe ser continuo y específico sobre las personas especialistas y con el afán de retroalimentar al área sobre el cumplimiento de procesos de forma eficiente dentro del control interno.	E-1.1
	Falta de programación sobre las actividades a supervisar	Media	Se debe establecer específicamente el alcance sobre la supervisión a realizar y el tiempo que llevará realizarla.		
	Falta de criterios de evaluación del control	Media	Se deben de establecer criterios objetivos que deben de presentar sobre los resultados obtenidos y determinar las medidas correctivas necesarias para fomentar la eficiencia y eficacia del control interno.		

a = ver cédula de criterios de probabilidad

Fruta, S.A.
Evaluación de Control Interno
Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
Supervisión

P/T	E-1.1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	21/01/2017
Revisado por:	MAP	28/01/2017

Memorándum Descriptivo

Objetivo

Obtener información sobre la forma de supervisión que realizan al área de facturación y créditos. ①

Trabajo Realizado



Según Gerencia de Créditos y Cobros, comunicó que el supervisor de sus actividades es el Gerente General desde hace varios años y el Consejo de Administración no ha tenido ninguna relación directa con el Departamento.

Además, añadió que el Gerente General, los resultados que el obtiene de la supervisión realizada, no le presenta ningún informe sobre su trabajo, para tomar de referencia en la mejora de sus procesos, por lo que considera que no le ha dejado algún valor agregado a lo que realizan, sino solo de forma verbal le expresa algunas deficiencias que posee o presenta.

Por lo que en oportunidades le ha pedido al Gerente General le brinde el listado de los factores que evalúa, quien no ha accedido y solo le comenta que él lo discutirá con el comité de créditos. Aunque, el mismo comité de créditos solo interviene en el establecimiento de tasas, plazos y niveles de mora que deben de manejarse, y no en los procesos de gestión.

Explicación de ① del PT: (E-1.1) la supervisión debe realizarse por los niveles más altos de la empresa, por lo que el Gerente General no es la persona idónea para realizar esta actividad, por lo que es necesario contar con un especialista de Consejo de Administración, por lo cual puede generar conflicto de intereses y llegar a repercutir económica a la empresa por lo que se considera un hallazgo que contendrá el informe respectivo.

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Criterios de probabilidad

P/T	F	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	21/01/201
Revisado por:	MAP	28/01/201

Probabilidad	Descripción
Baja	Poco probable que suceda
Media	Probable que suceda
Alta	Muy probable que suceda

Calidad del control existente

Excelente	1
Muy Buena	2
Buena	3
Regular	4
Deficiente	5

Probabilidad:

PESO: 3. ALTA: es muy factible que el hecho se presente. El evento puede ocurrir varias veces al año.
PESO: 2. MEDIA: es factible que el hecho se presente. El evento puede ocurrir al menos una vez cada 2 años.
PESO: 1. BAJA: es muy poco factible que el hecho se presente. El evento puede ocurrir al menos una vez cada 5 años.

Fruta, S.A.
 Evaluación de Control Interno
 Área de Facturación y Cuentas por Cobrar
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
 Marcas de Auditoría

P/T	G	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JAP	21/01/2017
Revisado por:	MAP	28/01/2017

No.	Descripción	Marca
1	Narrativa de procedimiento, actividad o requisitos extraídos literalmente de documentos.	
2	Entrevista realizada a personal clave de la empresa.	
3	Encuesta realizada a empleados y funcionarios de la empresa.	
4	Información corroborada con documentos, reportes originales o registros contables.	
5	Proceso inspeccionado	
6	Correo Electrónico verificado	
7	Información extraída de documentos originales	
8	Comprobación con información financiera	
9	Inspección física de documentos, archivos, instalaciones y páginas web.	
10	Copia fiel de cartas y documentos originales proporcionados por las Gerencias	
10	Matriz de probabilidad	



4.7 INFORME DE EVALUACIÓN

Guatemala, 24 de febrero de 2017

Señores
Consejo de Administración
Fruta, S.A.

Estimados señores:

Apreciable Consejo de Administración es un placer saludarle de parte de la Gerencia de Auditoría Interna, haciéndole entrega del informe correspondiente a la Evaluación del control interno en el área de facturación y cuentas por cobrar.

Como resultado de la evaluación consideramos que el sistema de control interno del área de facturación y cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2016, es ineficiente e ineficaz debido a que dentro del sistema no existen directrices, código de ética, y a pesar que cuentan con políticas y procedimientos, los empleados no siempre las aplican e impulsan.

Es necesario mencionar que el sistema de control interno se fundamenta en elementos de estructura, operaciones y elemento humano. Cada uno de ellos promueve la eficiencia y eficacia de los controles establecidos para la ejecución adecuada.

Adjunto encontrara el informe que contiene los hallazgos, el criterio, causa y efecto, así como su conclusión y recomendación para coadyuvar el fortalecimiento del control interno. Adicionalmente, se le agradece a la Gerencia y al personal a cargo de la operación, por el apoyo y colaboración brindada al Auditor asignado a esta evaluación. Atentamente,

Mario Aroldo Pacheco López
Gerente de Auditoría Interna

No. 1 Falta de inducción al personal

Condición

Falta de una adecuada inducción en cuanto a políticas y procedimientos mantenidos en la compañía, al personal de recién ingreso, así como indicaciones generales de la afectación que puede incidir su trabajo en el resto de sus compañeros y departamentos.

Referencia papel de trabajo A-31.4 las capacitaciones que no se realizaron son las siguientes:

- Evaluación de clientes crediticios
- Utilización de información y tendencias del mercado
- Cobros, moras y cuentas incobrables
- Procesos de facturación de rutas
- Control de emisión de facturas al crédito

Criterio

El Reglamento Interno de trabajo, Sección de comunicación, párrafo 17: "El presente reglamento interno será compartido con todos los empleados de la compañía, contratados y para las contrataciones posteriores a su aprobación y publicación, independiente de su cargo o ubicación física. El trabajador tiene la obligación de leer en forma completa el reglamento, como un requerimiento dentro de sus funciones"

Causa

El departamento de Recursos Humanos no ha generado como proceso una inducción para el personal nuevo, tampoco la capacitación acerca de las políticas generales de la empresa, ni ha generado un manual resumen con los puntos más importantes de las políticas corporativas lo cual provoca incumplimiento en el normal funcionamiento de los procesos.

Efecto

Genera una apreciación inicial en los colegas nuevos de desubicación acerca de los parámetros generales de la compañía, esto provoca la percepción que las políticas no se consideran importantes y su aplicación no se encuentra en línea con los objetivos del cargo.

Comentario de la Administración

Los cursos de capacitación harán hincapié en las necesidades de la empresa. Tan pronto como sean detectadas se incluirá:

- Acordar los objetivos de dicho aprendizaje.
- Generar y coordinar las acciones específicas de la capacitación.
- Ejecutar y realizar programas.
- Medir y evaluar los resultados de la efectividad del programa.

Recomendación

El departamentos de créditos debe Implementar una política para realizar una correcta inducción al personal nuevo, que contenga reseña histórica, políticas corporativas, y procedimientos generales que debe cumplir y beneficios que entrega la compañía.

La Gerencia de Recursos Humanos debe contar con cursos de capacitación flexibles y específicos con lo que los colaboradores quieren y con lo que la empresa misma requiere, debido a que si el personal carece de la capacidad indispensable para desarrollar sus labores, aunque quisiera no podrá desarrollar adecuadamente su trabajo, derivado en deficiencias y constituyendo un elemento que quiere, pero no puede, volviéndose incapaz de ayudar al desarrollo de la empresa para la que colabora.

No. 02 Falta de manuales de funciones y responsabilidades

Condición

Se estableció que Fruta, S.A. no cuenta con manuales que regulen la funcionalidad y los procesos relativos a las diferentes actividades de la entidad en el área de facturación y cuentas por cobrar.

misma". En cuanto al manual de procedimientos, este se encuentra en proceso de elaboración y el mismo al ser revisado y modificado tendrá que cumplirse.

Recomendación

Realizar un levantamiento de funciones para cada uno de los puestos existentes en la compañía, que permita:

- Delimitar las responsabilidades de cada uno de los empleados de la entidad.
- Definir los perfiles de cada puesto con el fin de ser comunicados al personal que ingresa a la compañía, mantener actualizada la base de los requerimientos de personal y establecer un adecuado plan de carrera para las personas.
- Enfocar la normativa aplicable a cada cargo.

No. 03 Falta de comunicación de las políticas y procedimientos corporativos que afectan al área comercial

Condición

La administración no genera una comunicación de las políticas corporativas existentes que afectan al área comercial a todo el personal de la Fuerza de Ventas, sino únicamente a las Gerencias y los Supervisores, los cuales tampoco comparten esta información con sus reportes.

Criterio

Tal como se indicó en las matrices, la falta de comunicación de las políticas es un problema que se genera en todas las áreas de la entidad, inobservando el procedimiento para la correcta comunicación de políticas corporativas, el Reglamento Interno de trabajo dice: "El comité gerencial como parte primordial de sus obligaciones, deberá repartir y dar a conocer la misión, visión, políticas corporativas y valores corporativos el momento que se integra a la compañía. La estrategia y planes de acción generales no confidenciales y susceptibles de mal uso, se deberán a dar a conocer y hacerse públicos entre los empleados, así como los resultados de la compañía cada trimestre en el Vamos Juntos"

Causa

La administración y en especial las Gerencias de Ventas no han creado una cultura de conocimientos y buena práctica de las políticas y procedimientos que afectan al departamento de ventas, debido a que las mercaderistas, preventistas, personal de auto venta impulsadoras no tienen un manejo adecuado de estas y tampoco un conocimiento general.

Efecto

El hecho que el personal de la fuerza de ventas desconozca los procedimientos, provoca que muchos de los procedimientos se lleven a cabo en forma incorrecta, y que ciertas políticas no se cumplan. Entre los procesos con alto nivel de falencias, están la recolección de las devoluciones, inadecuada entrega de material promocional y reportes de gastos presentados en forma incorrecta.

Comentario de la Administración

Se tendrá por parte de la Gerencia de ventas un plan para la difusión de la política, con el fin de que una política sea comprendida y aceptada, se diseñaran mecanismo o sistemas de comunicación a los vendedores y supervisores.

Recomendación

Ejecutar una adecuada comunicación al personal de ventas, referente a los aspectos corporativos importantes, así como desarrollar una planificación para realizar por lo menos una vez al año una comunicación colectiva a todas las personas que necesitan conocer estas políticas, recordándoles su alcance y puntos importantes.

No. 04 Falta de verificación de las condiciones para la devolución de mercaderías **Condición**

La mercadería devuelta por parte de los clientes, es recibida por el personal de la bodega, únicamente con la orden de los colegas de la fuerza de ventas sin verificar antes que esa mercadería haya sido vendida por la empresa y a qué factura pertenece.

Cliente	Vale	Si, No aplico factura
Juan Carlos Monzón	11125	No aplico a factura
Leonel Salazar	11300	No aplico a factura
Distribuidora, S.A.	11500	No aplico a factura

Criterio

Existe contravención de la política corporativa para la devolución de mercadería, Sección Metodología punto 3, que expresa:

“Mal Estado: El producto en mal estado, se considera a aquel producto vencido, en condiciones de calidad no óptimas, de presentación discontinuada o en malas condiciones, que también deberán pasar por la verificación de venta previa. Para el Canal Moderno y Mayorista cuando falta menos de 90 días para su vencimiento; para el Canal Tradicional cuando falta menos de 45 días para su vencimiento”.

Adicional a la política corporativa, existe una inobservancia al reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios que en su Art. 15 menciona:

“Notas de crédito. - Las notas de crédito son documentos que se emitirán para anular operaciones, aceptar devoluciones y conceder descuentos o bonificaciones. Las notas de crédito deberán consignar la denominación, serie y número de los comprobantes de venta a los cuales se refieren”.

Causa

El personal de la bodega, como el personal de la fuerza de ventas, no tienen un conocimiento exacto de la política corporativa. Adicional a esto, los supervisores de venta no verifican las solicitudes de devolución realizadas, y en la bodega tampoco exigen las aprobaciones necesarias.

Efecto

El hecho de recibir devoluciones que no hayan sido debidamente verificadas y autorizadas, provoca que dicha mercadería pueda no haber sido vendida por la empresa, alto niveles de producto en mal estado, y una alta contingencia tributaria al no determinar exactamente a que factura está afectando la devolución.

Comentario de la Administración

Se tiene previsto por parte de la Gerencia de Ventas incorporar la política de devolución de productos vendidos, el cual tiene como objetivo "describir el proceso que se lleva a cabo en Fruta, S.A. para la solicitud de devolución de los productos por parte de los clientes.

Recomendación

Establecer procedimientos de control para que la fuerza de ventas verifique que la mercadería que se va a recibir, haya sido vendida por la compañía, para lo cual se deberá incluir esta información en el informe entregado a las Gerencias de ventas. Además, se debe exigir a la Bodega que realice una investigación de la factura que deberá ser afectada con la devolución previo a la emisión de la Nota de crédito.

No. 05 Descuentos Comerciales no presupuestados que se otorgan sin la aprobación de la Gerencia de Ventas

Condición

Los descuentos comerciales promocionales que no están dentro del presupuesto cuentan únicamente con la aprobación de planificación Financiera y no se solicita o requiere de la aprobación de la gerencia de Ventas antes de que se ejecuten, lo que deja sin control previo a la Gerencia de Ventas de las estrategias otorgadas a los clientes y sus impactos en las ventas netas.

Cliente	Factura	Descuento	Motivo
Edgar Godinez	30250	Q 200.00	Ajuste de precios
Abarrotería El Éxito	31100	Q 700.00	Pronto pago
Deposito Manuel	32000	Q 650.00	Compra por volumen

Criterio

La política corporativa de descuentos, en su sección 2 de Responsabilidades, expresa que: "Todo descuento, otorgado a un cliente ya sea por estrategias o cubrimiento de riesgos, que no consten en el presupuesto deben ser aprobados por el Gerente de Ventas y por el Directo Financiero, con el fin de medir el costo – beneficio del mismo. Caso contrario no se generarán."

Causa

No existe una buena práctica de comunicación entre la gerencia de ventas y la Gerencia financiera, principalmente porque son rubros que afectan al presupuesto que es controlado por Finanzas, y que estos descuentos son solicitados, en su mayoría, por el Gerente General, y la comunicación a la gerencia de ventas, se realiza una vez creada la promoción.

Efecto

Esta práctica genera desbalances en las metas planteadas para cada una de las gerencias, y malestar en las gerencias de ventas al ver su campo de acción invadido y limitado.

Comentario de la Administración

La Gerencia de ventas implementara la política de descuentos con el objetivo que ofrece el vendedor al cliente, misma que incorporara aspectos como: descuento funcional por cantidad, acumulativo y no acumulativo, descuento por pago en efectivo, y descuentos por temporada.

Recomendación

Supervisar que los lineamientos implementados por la propia administración se cumplan, generando una adecuada comunicación entre los departamentos de Finanzas y ventas, generando el respeto de la independencia e interrelación de las funciones de cada una de estas áreas

No. 06 Falta de aprobaciones en despachos

Condición

El material promocional despachado y colocado en los clientes, es entregado por parte de la bodega, únicamente con una solicitud del personal de la fuerza de ventas y no se cuenta con las aprobaciones ni análisis de los supervisores, para determinar la verdadera necesidad y beneficio futuro de colocar material de exhibición en un punto de venta determinado.

Criterio

Existe una inadecuada aplicación de la Política para asignación de material promocional en su sección 2. Responsabilidades que menciona “Los supervisores de ventas serán los encargados de revisar los términos para la entrega del material promocional, y solo serán aprobadas las solicitudes que cumplan con las condiciones establecidas en la presente política.” Sección 4. Metodología: “Para realizar una asignación de exhibidores, se debe determinar primero que tipo de exhibidor se va a entregar, y de acuerdo a su tamaño y modelo, el vendedor tendrá que justificar en un informe, la ubicación del punto de venta, el espacio que ocupará el exhibidor, los montos de compra del cliente, y determinar una proyección para crecimiento del sector.”

Causa

El personal de la bodega no exige que el informe para la solicitud de material promocional tenga la firma del respectivo supervisor, y realiza los despachos normalmente, adicional a la falta de conocimiento de las políticas corporativas, provoca que la fuerza de ventas no se genere la obligación de cumplir con una buena práctica de la política mencionada.

Efecto

El incumplimiento de la política establecida provoca que mucho del material asignado a los clientes, no es aprovechado en forma correcta, debido a que ciertos exhibidores costosos son entregados a clientes que no realizan montos de compra altos y que no

utilizan el exhibidor de forma adecuada, generando gastos injustificados para la empresa

Comentario de la Administración

Se elaborarán formularios en donde se plasmará las firmas de personal autorizado para retirar de la bodega el material promocional que será entregado a los clientes, así como los finiquitos para que los vendedores tengan evidencia que el material fue entregado con satisfacción del cliente.

Recomendación

Supervisar que la asignación del material promocional, mismo que es costoso, sea entregado de acuerdo a lo establecido por la política corporativa y con un análisis de los consumos realizados por los clientes, así como la seguridad que tendrá el bien de la compañía en el punto de venta

No. 07 Falta de comunicación de políticas corporativas

Condición

Existe una inadecuada comunicación de las políticas y procedimientos corporativos de la compañía a todo el personal en general, lo que evita que las políticas se apliquen por el desconocimiento existente

Criterio

La compañía tiene establecidas las políticas y los procedimientos que deben ser seguidos por todos los colaboradores de la compañía, sin embargo, estas son desconocidas en general por el personal. En este punto se refleja una falla en el Entorno de Control, ya que la administración no se encargó de regular este. Dentro del manual de procesos que debe ejecutar la Administración en el procedimiento para la correcta comunicación de políticas corporativas, se dice lo siguiente:

El comité gerencial como parte primordial de sus obligaciones, deberá repartir y dar a conocer la misión, visión, políticas corporativas y valores corporativos el momento que se integra a la compañía. La estrategia y planes de acción generales no confidenciales

y susceptibles de mal uso, se deben dar a conocer y hacerse públicos entre los empleados, así como los resultados de la compañía cada trimestre.

Causa

La administración no se ha preocupado por hacer conocer las políticas corporativas establecidas a través de capacitaciones o reuniones generales, o comunicados resumidos, incumpliendo con una de sus obligaciones principales.

Efecto

La ausencia de noción de las políticas hace que los procesos se expongan a errores significativos, debido al desconocimiento de cómo se deben realizar y a lo permitido de acuerdo a la normativa corporativa, en pro de la consecución de los objetivos de la compañía.

Comentario de la Administración

Es un plan general de acción por parte de las gerencias y jefaturas elaborar las políticas y procedimientos, ya que son las guías a los miembros de una organización en la conducta de sus operaciones.

Recomendación

Realizar una inducción al personal cuando se está incorporando a la compañía acerca de todas las políticas con las que cuenta la entidad y de que trata cada una de ellas, entregando en lo informado, aspectos para su buen uso y la importancia de su cumplimiento.

Planificar y llevar a cabo por lo menos una vez al año una comunicación colectiva a los clientes de estas políticas, recordándoles su alcance y puntos importantes.

No. 08 Inexistencia de un manual que defina las políticas aplicables para la concesión de créditos

Condición

La empresa no cuenta con un manual de créditos, y los procedimientos son aplicados únicamente por el conocimiento que tienen los empleados y funcionarios que laboran

por un tiempo considerable, aplicando la normativa interna que ha sido transmitida por sus superiores en forma verbal para conceder los créditos a sus clientes, ocasionando que no tengan definido en forma clara cuales son las políticas de crédito.

Criterio

En Fruta, S.A. cuando se organiza un proceso de crédito y cobranza se deben de tomar en cuenta las siguientes condiciones elementales:

- Información: la cual es suministrada por fuentes internas o externas, con esto el encargado de créditos, se le permitirá investigar, analizar, evaluar y tomar una decisión sobre la solvencia moral y económica, capacidad de pago, experiencia y antecedentes y garantías del solicitante de crédito.

Causa

Existe una dificultad en cuanto a la documentación de respaldo que se brinda al momento de conceder los créditos, la misma no contiene firmas lo cual hace que el documento no tenga validez. Además, no se envían estados de cuenta a los clientes de forma periódica, para que ellos tengan conocimiento sobre sus obligaciones pendientes.

En la entidad no existen políticas que respalden los créditos otorgados a los empleados, lo cual constituye una falta de control sobre las cuentas por cobrar. Además, carecen de políticas para la provisión de cuentas incobrables, lo cual no le permite a la empresa tener una estrategia para la compensación de deudas que no fueron canceladas.

No existe una persona responsable de las extensiones o renovaciones de las Cuentas por Cobrar, por otra parte, no poseen programas de capacitación y actualización para el desarrollo y desempeño de las operaciones realizadas sobre Cuentas por Cobrar.

Efecto

Al no realizar la revisión de los saldos que se encuentran vencidos, mayor será los saldos reflejados en los reportes de antigüedad cuyo objetivo es evidenciar el comportamiento de los clientes.

Comentarios de la Administración

Dentro de las partidas del activo circulante las cuentas por cobrar ocupan un por ciento significativo, representando una inversión importante, ya que constituyen aplicaciones de recursos que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo. Esto nos obliga al manejo óptimo de variables tales como políticas de créditos comerciales concedidos a clientes y estrategias de cobro.

Recomendación

La empresa deberá capacitar al personal encargado del manejo de las cuentas por cobrar, para que se mantengan actualizados sobre los porcentajes de provisión y sobre métodos estratégicos para el cobro eficiente de las cuentas pendientes de pago, con el objetivo de mejorar el manejo de los recursos que posee la entidad.

No. 09 Presentación de Conciliaciones Bancarias en forma atrasada

Condición

Ausencia de conciliaciones bancarias oportunas, por lo que es está incumpliendo con la política de Tesorería y las partidas conciliatorias no pueden ser reconocidas a tiempo.

Criterio

Falta de cumplimiento con la política administrativa de tesorería que indica lo siguiente en su sección de procedimientos básicos:

Las conciliaciones bancarias deben ser preparadas y entregadas dentro de un plazo máximo de 10 días posterior al cierre del mes, esta debe contener los comentarios correspondientes a las partidas conciliatorias pendientes de contabilización. La revisión se realizará en un máximo de 2 días posteriores a la entrega y se establecerán

procedimientos para las partidas con una antigüedad mayor a un mes, con el fin de evitar que las partidas pendientes generen valores difíciles de rastrear.

Causa

La persona encargada de Tesorería, tiene segregación de funciones, por esta razón no ha colocado como tarea prioritaria la elaboración de las conciliaciones bancarias, y las genera hasta con dos meses de retraso.

Efecto

La falta de conciliaciones bancarias provoca un alto riesgo a nivel de control de la cuenta bancos, pues no se tiene una información oportuna de las partidas pendientes y no apoya al trabajo principalmente de Cartera.

Comentarios de la Administración

La empresa incorpora la elaboración de la Conciliación Bancaria como procedimientos de control y que periódicamente se realizaran en forma mensual, semanal o según lo requerimientos de la administración.

Recomendación

Exigir se cumpla con los requerimientos de la política administrativa de Tesorería para el manejo de bancos.

Elaborar y presentar a la Jefatura Financiera para su revisión, en forma mensual las conciliaciones bancarias para los 3 bancos en los que mantiene cuentas la compañía.

No. 10 Custodia de facturas emitidas al crédito

Condición

Durante el arqueo de facturas emitidas al crédito se determinaron los siguientes incumplimientos:

Operaciones de contado que reflejan crédito concedido.

Al realizar arqueo de facturas a (8) vendedores mayoristas, se encontraron (24) facturas que integran **Q 10,321.60**, en custodia del jefe de bodega. No obstante, éstas

corresponden a operaciones de contados pendientes de liquidar. En lo referente en la cartera se reflejan como créditos.

Criterio

Incumple en el numeral 2.3 de las generalidades del PD 148 Gestión de Cobro " En el caso de ventas al contado, estas se cobran al momento de la entrega del producto".

Facturas de crédito en poder de personal de bodega no trasladadas al custodio de documentos del departamento de crédito y cobros

En arqueo efectuado el 08-02-2016 a (8) vendedores mayoristas; determinamos remanentes de saldos de facturas originales por Q 32,785.50, con un promedio de 60 días fuera de política, y que no han sido trasladadas por parte de bodega, al custodio de documentos del departamento de créditos.

Criterio

Incumple numeral 4.7 del procedimiento PD 131 "Control de facturas emitidas al crédito" Cada semana el Custodio de Documentos imprimirá un reporte de las facturas no recibidas del sistema y procederá a investigar por qué no han sido recibidas".

Facturas de crédito en poder del custodio de documentos con una antigüedad más de 120 días, no trasladadas a los vendedores

Siguiendo con la distribución de facturas al crédito con los mismos (8) vendedores mayoristas se determinó que se encuentran saldos de facturas originales por **Q 864.50** y remanentes **Q 124,208.91**, que no han sido trasladadas por parte del Custodio de documentos (créditos) a los vendedores mayoristas, (atraso de 280 días).

Mateo Santos	Q 12,000.00
Erick Moran	Q 15,000.00
Ricardo Gamboa	Q 17,000.00
Veraly Morales	Q 19,500.00
Wilson Lopez	Q 32,500.00
Abraham Ruíz	Q 22,000.00
Allan Carrillo	Q 6,708.90

Criterio

Incumple el numeral 4.6 del procedimiento PD 131 "Control de facturas emitidas al crédito" Para que sean distribuidas las facturas se entregan directamente o a los Supervisores de Mayoreo, solicitando acuse de recibido de las facturas y/o contraseñas.

Causa

No se tiene control en el manejo de las facturas emitidas al crédito, teniendo a una persona encargada, para el registro, resguardo de las facturas de los clientes que tienen crédito con la empresa. Teniendo fechas específicas de emisión de factura, entregas de producto, así como el vencimiento de las mismas.

Efecto

La mala administración de las cuentas por cobrar en Fruta, S.A. puede provocar una falta de liquidez y, por consiguiente, que se tenga que acudir al financiamiento externo, asumiendo los costos que esto implica: perdidas de facturas, o en ocasiones no se sabe con certeza quien las tiene, en ocasiones algunas facturas las poseen los vendedores, otras veces están todavía en poder de la bodega pendiente de despacho.

Comentarios de la Administración

Se incorporará por parte de la empresa las actividades del ciclo de cobranza mediante un diagrama el cual contendrá los siguientes elementos:

Se recibe un pedido

Se elabora la factura

Se entrega la mercadería

Se recibe evidencia de entrega

Se presenta revisión

Se recibe el cobro

Recomendación

El Gerente de la empresa debe exigir a los empleados del nivel operativo que adjunten las copias de la documentación soporte, de cada una de las transacciones realizadas. Además, estipular un reglamento debidamente legalizado donde se establezcan

intereses por atrasos en el pago de las cuentas, con el fin de que la entidad posea una liquidez sólida para continuar operando de manera normal, ya que no está cobrando montos que ayudarían a incrementar los ingresos de la organización.

CONCLUSIONES

1. Los clientes son un factor importante dentro del funcionamiento de una empresa son los que convierten la mercancía en dinero y así generan su ciclo de vida, por lo que debe tenerse el debido cuidado en que las políticas de crédito estén bien establecidas en cuanto a la concesión de créditos; los nuevos clientes necesitan un adecuado análisis para el otorgamiento del crédito, esto incluye no sólo los documentos requeridos sino la preparación que tenga el personal del departamento de créditos y cobros para realizar el análisis de los documentos.
2. El departamento de créditos y cobros de una empresa ayuda a alcanzar los objetivos de toda empresa que es la de generar flujos de efectivo (al realizar efectivamente la cobranza), para lograrlo es importante que los controles y procedimientos se encuentren documentados adecuadamente y sean transmitidos de forma apropiada al personal involucrado. Al no existir procedimientos definidos hacen que el proceso sea lento en la generación de efectivo, lo que afecta la liquidez de la empresa y provoca que ésta recurra a financiamiento externo el que tiene como costo financiero el pago de un interés.
3. El departamento de auditoría interna tiene por objeto mantener un funcionamiento adecuado del sistema de control interno (lo que implica su evaluación y monitoreo constante), apoya en la prevención de errores y fraudes y surge ante la necesidad de mantener un control eficiente y confiable que permita alcanzar el cumplimiento de metas de la administración de una empresa.
4. Evaluar el control interno de un departamento de créditos y cobros de una empresa comercializadora de frutas por un Contador Público y Auditor, tiene como resultado:
 - Detectar el adecuado diseño del control interno, segregación de funciones del personal y su eficacia a lo largo de un período determinado.
 - Detectar riesgos que puedan afectar significativamente el funcionamiento de la empresa así como su negocio en marcha.

RECOMENDACIONES

1. Qué la administración de una empresa implante programas de capacitación sobre temas relacionados al control interno para sus empleados, que permita generar información a la vanguardia y a la altura del mundo globalizado en que se vive, lo que beneficiará a la obtención de un trabajo con calidad, exacto y oportuno.
2. Qué la administración de una empresa para el logro de sus objetivos documente los procedimientos y controles de forma apropiada y los comunique oportunamente al personal, esta herramienta facilitará a la administración evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de organización y de administración del departamento de créditos y cobros.
3. Qué la empresa comercializadora de frutas involucre al departamento de auditoría interna en la supervisión de los procesos de la empresa a todo nivel, que ejerza un control preventivo, en el que debe vigilar que las actividades y operaciones del departamento de créditos y cobros se ejecuten con transparencia, en apego a disposiciones legales, reglamentarias y procedimientos administrativos establecidos por la administración con el fin de aumentar la confiabilidad sobre el control interno, por lo tanto la gerencia debe preocuparse por el adecuado funcionamiento de los controles e involucrar a todo empleado a tomar conciencia sobre los objetivos y metas a los cuales se pretenden llegar.
4. Qué las buenas prácticas de control interno que recomienda un Contador Público y Auditor Independiente, sean vistas como una oportunidad de mejora, por lo tanto, para que sean eficaces es importante que la administración las implante en el menor tiempo posible y realice el monitoreo oportuno de las mismas, en conjunto estos elementos fortalecerán el sistema de control interno del departamento de créditos y cobros, el objetivo será la protección de los intereses y patrimonio de los accionistas de la empresa automotriz.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas.
2. Arens, Alvin A.; Randal J. Elder; Mark S. Beasley, AUDITORÍA. UN ENFOQUE INTEGRAL, Traducción: Aída Gabriela Valladares Franyuti, México, Editorial Person Educación, año 2007, Décimo primera edición 350 pág.
3. Berbía, Patricia. Evaluación eficaz del sistema de control interno. Fundación de Investigaciones del Instituto de Auditores Internos. Florida, Estados Unidos de Norte América. Edición 2008. 278 Pág.
4. Congreso de la República de Guatemala Código de Comercio, Decreto No. 2-70 y sus reformas
5. Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo, Decreto No. 1441 y sus reformas
6. Congreso de la República de Guatemala. Código Tributario, Decreto No 6-91 y sus reformas
7. Congreso de la República de Guatemala. Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria, Decreto No 20-2006.
8. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado – IVA- Decreto No. 27-92 y sus reformas.
9. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Impuesto de Solidaridad, Decreto No. 73-2008.
10. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto No. 37-98 y sus reformas.

11. Congreso de la República de Guatemala. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto No. 295.
12. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles, Decreto No. 15-98.
13. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, Decreto No. 42-92.
14. Congreso de la República de Guatemala. Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, Decreto No. 76-78.
15. Congreso de la República de Guatemala. Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributario y el Combate a la Defraudación y al Contrabando, Decreto No. 4-2012 y sus reformas
16. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Actualización Tributaria, Decreto No. 10-2012.
17. Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), La Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), edición 2009. 235 pág.
18. Gonzales Alberto, Gestión de Cobranzas, Editorial Parame, Barcelona 2006, 5ta edición. 225 pág.
19. Instituto de Auditores Internos de España – Coopers & Lybrand. Los Nuevos conceptos de Control Interno (Informe COSO), Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. (2004). 420 Pág.
20. Instituto de Auditores Internos de España – El Pulso de la Profesión 2012, Situación actual de la profesión de auditoría interna. Madrid 28 Pág.

21. Lawrence J. Gitman. "Principios de Administración Financiera", Editorial Pearson Education, Decimo primera edición, México 2007, 580 Pág.
22. Mondelo, Candace L.- Crédito y Cobranza. Técnicas para mejorar su flujo de efectivo. Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. 2009.305 Pág.
23. Presidente de la República de Guatemala. Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, Acuerdo Gubernativo No. 5-2013.
24. Presidente de la República de Guatemala. Acuerdo Gubernativo No. 213-2013. Reglamento del Libro 1 –Impuesto Sobre la Renta de la Ley de Actualización Tributaria, Decreto No. 10-2012.
25. Pungltore, José Luis. -Sistemas Administrativos y Control Interno- Argentina: Editorial Osmar D. Buyatti, Buenos Aires, febrero 2006. 331 Pág.
26. Ranken, M. 2007. Manual de la Industria de los Alimentos. Segunda Edición, Editorial Acribia. España.
27. Richard P. Ettinger y David E. Golieb.- Créditos y Cobranzas / Compañía Editorial Continental, S.A., Traducido por: Enrique Wallberg. 2,008. 180 Pág.
28. The Institute of Internal Auditors, Marco para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. enero 2017. 109 Pág.
29. The Institute of Internal Auditors, Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Enero 2017. 24 Pág.
30. Superintendencia de Administración Tributaria. Régimen Optativo Factura Electrónica, Acuerdo de Directorio No. 024-2007, modificado por el acuerdo directorio número 08-2011.

Web gráfica

31. IFAC Código de ética para profesionales de la contabilidad, disponible en la página web: <https://www.ifac.org/publications-resources/codigo-de-etica-para-profesionales-de-la-contabilidad> fecha de consulta 18-07-2016.
32. Cuentas por cobrar a corto plazo, disponible en la página web: <http://www.cubaindustria.cu/contadonline/contabilidad/uso%20y%20contenido/135%20Cuentas%20por%20Cobrar%20a%20Clientes.htm> consulta el 23-11-2016
33. Concepto de Auditoría, disponible en la página web: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/aumegp> consulta el 15-08-2016
34. Créditos y cobros clasificación del crédito en la página web: <http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/clasificaciondelcredito.html> consulta el 11-05-2016