

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUDITORÍA INTERNA A LA NÓMINA DE VENDEDORES  
Y BONIFICACIONES PARA CLIENTES EN UNA EMPRESA  
DE BEBIDAS GASEOSAS

TESIS

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

POR

KEVIN ESTUARDO MORALES LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2019

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:	Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarias
Vocal quinto:	P.C. Omar Oswaldo García Matzyu

PROFESIONALES QUE REALIZARON  
LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática-Estadística	Licda. Alba Yojana Ortega Mota
Contabilidad	Lic. Luis Alfredo Guzmán Maldonado
Auditoría	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulín

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN  
PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Carlos Vicente Solórzano Soto
Secretario:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Examinador:	Lic. José Rolando Ortega Barreda

Guatemala, 17 de mayo 2019

Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

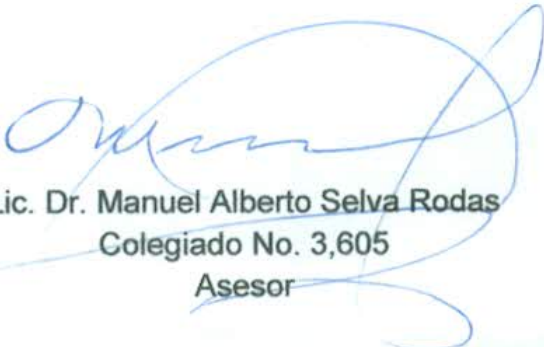
Respetable Señor Decano:

De conformidad con la designación contenida en el DICTAMEN-AUDITORÍA No. 307-2017 de fecha catorce de mayo de dos mil diecinueve, del Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas para asesorar a Kevin Estuardo Morales López, carné 201111155 en su trabajo de tesis denominado "AUDITORÍA INTERNA A LA NÓMINA DE VENDEDORES Y BONIFICACIONES PARA CLIENTES EN UNA EMPRESA DE BEBIDAS GASEOSAS", me permito informarle que, de conformidad con la revisión de la investigación realizada la misma llena los requisitos que el reglamento establece.

En ese sentido, el trabajo referido constituye un aporte importante para los profesionales de las ciencias económicas, empresas, instituciones y personas interesadas en el tema objeto de estudio. En tal virtud, en opinión del suscrito, el documento presenta una investigación cuya actualidad y calidad, reúne los requisitos académicos necesarios para el caso que amerita.

Con base a lo anteriormente expuesto, recomiendo que el trabajo realizado sea aprobado para su presentación por el señor Morales López, en el Examen Privado de Tesis, previo a conferírsele el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Dr. Manuel Alberto Selva Rodas  
Colegiado No. 3,605  
Asesor

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

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

J.D-TG. No. 0630-2019  
Guatemala, 18 junio de 2019

Estudiante  
KEVIN ESTUARDO MORALES LÓPEZ  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 13-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 07 de junio de 2019, que en su parte conducente dice:

**"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

5.1 Graduaciones

5.1.2 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Contaduría Pública y Auditoría

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

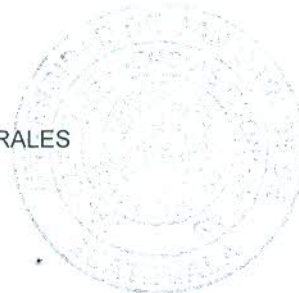
KEVIN ESTUARDO MORALES LÓPEZ	201111155-1	AUDITORÍA INTERNA A LA NÓMINA DE VENDEDORES Y BONIFICACIONES PARA CLIENTES EN UNA EMPRESA DE BEBIDAS GASEOSAS
------------------------------	-------------	---

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

m.ch



## **ACTO QUE DEDICO**

### **A DIOS:**

Por acompañarme en los momentos difíciles y darme sabiduría y fortaleza para alcanzar mis objetivos, permitiéndome culminar mi carrera profesional.

### **A MIS PADRES:**

Lesbia Ninette López Campos y Victor Vidal Morales Hernández, por los valores éticos y morales inculcados, por su apoyo incondicional en todo momento y su motivación constante, mi eterna gratitud.

### **A MIS HERMANOS:**

Jessica Alejandra y Fredy Alejandro por el apoyo y acompañamiento durante mi carrera profesional y personal, brindándome su sabiduría y hermandad.

### **A MIS AMIGOS:**

Marco García, Sandy Abac, Josue Ramírez y Natally Soyosa, por su motivación para alcanzar mis objetivos profesionales, a Pedro Valdez por el apoyo, la paciencia y el conocimiento aportado a lo largo de mi carrera profesional.

**A MI ASESOR:**

Dr. Manuel Alberto Selva Rodas por su tiempo dedicación, consejos y sabiduría.

**A LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS**

Templo de enseñanza que me dio el honor de poder estudiar y desarrollarme en sus instalaciones, culminando mi carrera profesional.

**A LA UNIVERSIDAD  
SAN CARLOS DE  
GUATEMALA**

Por enseñarme a ser un gran profesional darme la oportunidad de egresar de su Escuela de Estudios Superiores.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
---------------------	----------

### **CAPÍTULO I**

#### **EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCION DE BEBIDAS GASEOSAS**

1.1.	Antecedentes	1
1.1.1.	Historia de la industria de bebidas gaseosas.	1
1.1.2.	Trascendencia e inicios de la industria de bebidas en Guatemala	4
1.2.	Procesos de producción de bebida	8
1.3.	Procesos de embotellamiento de bebida gaseosa	10
1.4.	Procesos de distribución de bebidas gaseosas	14
1.5.	Leyes y normas internacionales que rigen el proceso de producción	15

### **CAPÍTULO II**

#### **ÁREA DE NÓMINAS DE VENDEDORES Y ENTREGA DE BONIFICACIONES A CLIENTES**

2.1.	Departamento de Recursos Humanos.	27
2.2.	Área de nóminas.	28
2.2.1.	Responsabilidades de analistas de nóminas.	30
2.2.2.	Formas de prestaciones salariales y pagos.	32
2.2.3.	Recepción de Información para cálculo de comisiones.	34
2.2.4.	Proceso de cálculo de retribución salarial	36

2.2.5.	Escalas porcentuales de retribución	38
2.2.6.	Proceso de cálculo de comisiones por objetivos	38
2.2.7.	Forma de retribución de comisiones por objetivos a los vendedores.	39
2.3.	Revisiones de planes promocionales para bonificaciones.	39
2.4.	Clasificación de clientes	40
2.5.	Procedimiento de liquidaciones.	42
2.6.	Comprobación de Facturación	44
2.7.	Procedimientos de entrega de bonificaciones.	44
2.8.	Verificación de entrega de bonificaciones en establecimientos	45

### **CAPÍTULO III**

#### **AUDITORÍA INTERNA**

3.1	Definición de Contador Público y Auditor	46
3.2.	Funciones de Auditoría Interna	49
3.2.1.	Procedimientos de Auditoría Interna	51
3.2.2.	Alcance de Auditoría Interna	51
3.2.3.	Limitación de funciones	52
3.2.4.	Campo de Acción	53
3.2.5.	Estructura Organizacional	56
3.3.	Funciones de un Contador Público y Auditor como Auditor Interno	56
3.4.	Código de Ética del auditor interno	59
3.5.	Uso de las NIEPAI	61
3.6.	Uso de Código de Ética.	63
3.7.	Aspectos Normativos	65



3.8.	Planificación de actividades y trabajos de auditoría interna.	65
3.9.	Procesos de ejecución de auditoría.	69
3.10.	Presentación de informe de auditoría interna.	70
3.11.	Seguimiento a recomendaciones.	71

## **CAPÍTULO IV**

### **AUDITORÍA INTERNA A LA NÓMINA DE VENDEDORES Y BONIFICACIONES PARA CLIENTES EN UNA EMPRESA DE BEBIDAS GASEOSAS. (CASO PRÁCTICO)**

4.1	Antecedentes	72
4.2	Procedimientos administrativos	73
4.3	Responsabilidades administrativas	74
4.4	Papeles de trabajo	78
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>130</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>132</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>134</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>140</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Organigrama administrativo	84

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Porcentajes de Comisión por Objetivo	140
2	Manual de bonificaciones (Distribuidora Salesianos, S.A.)	141

## INTRODUCCIÓN

En Guatemala durante los últimos tres años se determinaron 39 empresas que operaban directamente en el sector de bebidas, específicamente en la producción y distribución de las mismas, estableciendo un crecimiento considerable en los servicios privados e industrias manufactureras, a causa de consumos fuera de hogares y asuetos (principalmente semana santa), teniendo un 18.7% de participación en el Producto Interno Bruto primer trimestre 2018 de acuerdo con la publicación realizada por el Banco de Guatemala.

Para las diversas empresas lucrativas, es de suma importancia el obtener los ingresos suficientes para poder competir en el mercado económico ante muchas otras organizaciones, en donde una de las mayores fuentes de ingresos, son las ventas.

La actividad de vender es fundamental para una compañía, debido a que con dicha acción, la empresa obtiene los fondos para poder innovar, producir y distribuir productos inocuos regulados por las normas ISO 22000, que sean de utilidad para el consumidor final; en donde según la cantidad de producto que compre el cliente, se le premia por su lealtad con precios especiales o bonificaciones de productos, asimismo, con las mismas ganancias se retribuyen salarios del personal que labora dentro de la misma, generando un beneficio económico no solo para las personas que laboran sino para el país, debido a que se convierte en más lucrativo y productivo.

El objetivo general es contribuir y poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera de Contador Público y Auditor, dejando documentado el manejo de bonificaciones realizadas en la venta y la forma de cálculo salarial de los colaboradores

de una organización, estableciendo y analizando el uso correcto de las bonificaciones, las cuales pueden ser un factor de riesgo debido a la incorrecta forma de distribución y procesos manuales que conlleva a la apropiación ilícita de dicho beneficio que provoca la desvinculación del personal, dando lugar al incremento en la tasa de desempleo en Guatemala, asimismo, el incorrecto cálculo de los salarios que posiblemente puedan ser un factor que inciten a llevar dichos actos.

Al presente trabajo de tesis denominado “Auditoría Interna a la nómina de vendedores y bonificaciones para clientes en una empresa de bebidas gaseosas”, se le dividió en los capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I, se detallan los antecedentes de la industria de bebidas gaseosas en Guatemala, describiendo la trascendencia a lo largo del tiempo, su implementación e innovación en los productos que han tenido impacto en la sociedad económica del país, asimismo, el proceso de producción que conlleva la elaboración de cada uno de los productos junto con las materias primas, su embotellamiento y distribución, los diferentes segmentos que existen en la sociedad y las bebidas gaseosas que se encuentra en cada uno de los mismos.

Capítulo II, se describen específicamente funciones y atribuciones del departamento de recursos humanos en donde se encuentra el área de nóminas, quienes son los encargados de realizar los cálculos y formas de pago correspondientes a las ventas de los colaboradores, determinando todo el proceso que conlleva a la retribución salarial, asimismo, la clasificación de los clientes y el proceso de liquidación, facturación y entrega de bonificaciones.

Capítulo III, se hace mención a la función de un Contador Público y Auditor, directamente en el área de auditoría interna de una empresa de bebidas gaseosas, tal como su definición, requisitos y funciones que requiere la profesión, asimismo, el uso de diferentes códigos y normas que rigen las actividades del mismo, tales como el Código de Ética emitido por la Internacional Federation of Accountants (IFAC) y las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI), debidamente planificado para su posterior presentación con sus debidas recomendaciones.

Capítulo IV, se desarrolla la Auditoría Interna en la nómina de vendedores y manejo de bonificaciones para clientes, en una empresa de bebidas gaseosas a través de un caso práctico sobre los procesos de retribución salarial y administración adecuada de bonificaciones, procesos que son revisados por un Contador Público y Auditor interno, en donde se especifican e incluyen los procedimientos y responsabilidades administrativas de la organización, los planes promocionales y documentación autorizada para la validación de los documentos, elaborando papeles de trabajo hasta emitir un informe con las debidas recomendaciones a la gerencia.

Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el trabajo de tesis, de igual forma, las referencias bibliográficas utilizadas; con el objetivo de contribuir a la formación académica del estudiante.

## **CAPÍTULO I**

### **EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCION DE BEBIDAS GASEOSAS**

#### **1.1. Antecedentes**

“Los primeros refrescos conocidos se elaboraban a base de agua natural o aguas gaseosas naturales, que se combinaban con frutos y edulcorantes como la miel u otros jugos azucarados.

El primer paso que dio lugar a la elaboración de los refrescos modernos se produjo a finales del siglo XVIII, cuando comenzó a utilizarse el término “soda” para denominar a una bebida elaborada a partir de agua, bicarbonato sódico y anhídrido carbónico. Entre las diferentes clases de soda, el agua ácida solía recomendarse para problemas como la acidez, indigestión o, incluso, la gota. A su vez, la de Seltz se tomaba, por su agradable sabor y por sus propiedades médicas, para bajar la fiebre, tratar dolencias estomacales o alteraciones nerviosas”. (31)

##### **1.1.1. Historia de la industria de bebidas gaseosas.**

Las bebidas gaseosas es un producto de consumo masivo que se originó en 1832, por medio de una maquinaria que se encargaba de mezclar agua con dióxido de carbono y saborizante, también conocido como “Brix”. A partir de dicho acontecimiento e invento, se han creado diversos sabores y colores de la bebida, en donde surgieron varios fabricantes, que en el transcurso del tiempo han obtenido procesos de producción sumamente complejos que les permiten producir 400 hectolitros por día y métodos de

envasado diferentes que permiten embotellar hasta 100,000 envases al día, productos los cuales son destinados al consumidor final.

Es importante mencionar que “en las primeras décadas del siglo XIX, los refrescos trascendieron los usos pseudo terapéuticos y se hicieron habituales en el ámbito familiar, convirtiéndose en las bebidas ideales para acompañar comidas y cenas. Este incremento de la demanda hizo que los fabricantes empezarán a investigar para desarrollar nuevas bebidas carbonatadas de distintos sabores”. (31)

Con la creación de dicha maquinaria para la elaboración de bebidas, se innovo el mercado, considerándolo como la nueva industria, en donde surgieron diferentes empresas que su principal fuente de ingresos se caracterizó por la distribución y producción de dicho producto, el cual, desde sus inicios la distribución únicamente se realizaba en mercados locales. A la fecha y debido a su constante deseo de superación e innovación, se atravesaron fronteras, llevando la producción de cada producto a los mercados internacionales. Debido a la alta demanda que se tiene de tal producto, se generó una fuerte competencia entre las empresas productoras de bebidas gaseosas, en 1980 surgió la denominada “Guerra de las Colas”, la cual dio inicio “cuando Coca Cola anunció que desaparecería el producto que le había dado fama y miles de millones en utilidades. En su lugar tendríamos la Nueva Coke, producto según más cabal, más suave, armonioso, y sin embargo más atrevido. Miles de millones de dólares están en juego, lo mismo que la participación en el mercado, el comportamiento de las ventas de una con otras de su categoría y descuido su publicidad.” (16:3) Por tal motivo Pepsi Cola aprovecho dicha oportunidad y realizo mucha propaganda



incrementando el 97% de sus ventas contratando a Michael Jackson y publicidad llamada "Desafíos Pepsi".

Dicho enfrentamiento dio lugar a la obtención de altos estándares de publicidad y la creación de ofertas y concursos, que su fin primordial era atraer al consumidor final a tal punto de seguir consumiendo dichos productos gaseosos a cambio de beneficios.

Debido a los acontecimientos anteriores se fragmento desmedidamente la industria y se fomentó la creación de varios productos y líneas comerciales obteniendo como resultado un portafolio de productos variados, predominando siempre las características de precio, sabor, color y aroma.

Con la creación de dicho portafolio, los productos no se enfocaron a un mercado específico de consumo, sino a varios, los cuales dieron motivo a la creación de productos individuales, compartidos y familiares, en donde la diferencia eran los tamaños y el contenido neto de producto para cada uno, los cuales podrían ser: 12 onzas, 16 onzas, 1.5 litros, 2 litros, entre otros.

Asimismo, se innovo, en la forma de transportar y conservar de mejor manera dichos productos, los cuales, anteriormente eran depositados únicamente en recipientes de vidrio. Debido a las diferentes cantidades de líquido que se querían depositar y almacenar en dichos envases, por su alto grado de peligrosidad y ahorro de costos, se crearon los envases PET, que estaban elaborados de plástico resistente que conservaban de igual manera el producto y eran más seguros ante cualquier accidente de poder quebrarse o deteriorarse; actualmente hay envases retornables y no retornables.

### **1.1.2. Trascendencia e inicios de la industria de bebidas en Guatemala**

Don Rafael Castillo Córdova y Don Mariano Castillo Córdova, además de administrar la cervecería, atendían otras actividades industriales y realizaban transacciones comerciales relacionadas con la producción, entre ellas la fabricación de hielo y las aguas gaseosas.

“En el año 1946 se crea formalmente la Fábrica de Bebidas Gaseosas Salvavidas, S. A., la cual tiene como actividad principal las operaciones industriales y comerciales relacionadas con la fabricación, embotellamiento, distribución y expendio de toda clase de bebidas endulzantes, gaseosas o carbonatadas de carácter similar, así como agua purificada, destilada, desmineralizada ya sea para usos domésticos o industriales”. (38)

En el año de 1950 la fábrica se enfocó en crear productos innovadores, los cuales estaban conformados por varios sabores, para los diferentes gustos, en donde dichos productos fueron creados para cubrir el segmento joven de la sociedad guatemalteca, el cual era un segmento muy demandante.

En el mercado guatemalteco se comenzaron a industrializar varios procesos que afectaban de manera positiva a la economía del país, en donde inicia la historia en el mercado de gaseosas con las marcas Chibolas, de 15 sabores diferentes, “el nombre se derivaba debido al sistema de producción que se tenía, el cual consistía en almacenar el líquido dentro de una esfera de vidrio que podía soportar altos niveles de temperatura, en donde se sellaba el gollete de la botella con una tapa metálica que almacenaba herméticamente el producto para evitar que se liberará el gas o que se pudiera derramar el producto”. (40)

Productos como Apollinares, Ginger Ale de exportación (que eran utilizados como mezcladores), agua gaseosa en botella corriente y jarabes cristalinos, eran producidos por la fábrica de Gaseosas Centroamericana, empresa que estaba certificada en normas de inocuidad que aseguraban la calidad del producto y que distribuía materia prima a países aledaños como lo eran Nicaragua, El Salvador y Honduras.

Posterior al éxito que se tuvo con la venta y distribución de las bebidas gaseosas “Chibolas”, en Guatemala, se dio lugar a la creación de productos propios en la industria productora de bebidas gaseosas, la cual está dividida por cuatro grandes segmentos de sabor, los cuales son:

a) Segmento de colas:

“Es el más importante, debido a que representa más del 60% de ventas, en donde el objetivo es mantener una participación de mercado en el segmento, altamente competitivo de bebidas carbonatadas, fortaleciendo la fórmula de negocios, valor por dinero.

En el año 2002, se innovó y distribuyó un producto propio en dicho segmento, el cual fue denominado como “Cola Súper 24””. (12:2)

Esta nueva cola se posicionaba para competir contra grandes marcas como lo son “Coca Cola” y “Pepsi”, a diferencia de ambas, se manejaba a un precio sumamente cómodo, una alta calidad y un excelente sabor.

En 2003 cambió de nombre a lo que ahora conocemos como “Súper Cola”, la cual tiene las siguientes presentaciones: 12 onzas vidrio y lata, 20 onzas, 1.5 litros y 3.3 litros en envase PET.

Posteriormente se creó un producto denominado “Arma de Franqueo” el cual entraba a competir al mercado, contra productos de la competencia de bajo presupuesto; dicho producto fue denominado como “New Cola”.

b) Segmento de sabores:

“Es el segmento más dinámico y juvenil, en donde se encuentran los refrescos salvavidas. Los inicios de dichos productos se remontan a los años 50, cuando inicia su comercialización y distribución, obteniendo como resultado en 1970 el lanzamiento al mercado el sabor fresa, más conocido como “Salvavidas Roja”.

La línea de salvavidas está compuesta por sus sabores mandarina, uva y roja”. (12:3)  
Actualmente dentro del segmento, los sabores líderes son roja y uva, dejando con poca producción al sabor de mandarina.

c) Segmento de claras.

“Está enfocada a un mercado de jóvenes adultos que buscan una alternativa en las colas, en donde se comenzó a distribuir en marzo de 2006 con los productos “Súper Lime Lemon” y “Súper Lime Lemon Light””. (12:3)

Dichos productos fueron muy bien aceptados por los consumidores debido a su bajo nivel de azúcares y colorantes, siempre manteniendo el sabor y la calidad.

d) Segmento de Franquicias.

Son productos que se han adquirido a lo largo del tiempo, en donde se obtiene la licencia de poder producir y distribuir productos provenientes del extranjero o de empresas matrices, manteniendo la calidad y el sabor del producto.

“La primera franquicia fue de la prestigiosa empresa “Cadbury Schweppes”, la cual tiene refrescos tales como:

- Orange Crush; que se originó en Estados Unidos en 1916, producto que es preferido por el segmento joven, debido a su color, sabor y aroma a naranja.
- Tiky: Producto que en sus inicios comenzó a distribuirse en el mercado bajo el nombre de “Piña Canada Dry” en 1960, haciendo que Guatemala sea el único país que la distribuye.” (12:4)

Asimismo, dentro de dicho segmento se encuentran productos mezcladores, los cuales son:

- Canada Dry Club Soda.
- Canada Dry Gingir Ale.
- Canada Dry Agua Tónica (Quinac).

El mercado de aguas gaseosas se encuentra en constante evolución, como resultado del rompimiento del pacto de políticas de precio entre la gremial de embotelladores, a partir de noviembre del 2002. El relanzamiento de la Cola Super24 ha provocado una guerra de precios y una fuerte competencia con Pepsi y coca cola por la referencia del consumidor guatemalteco. En los primeros cinco meses de 2003, la nueva Cola Super24 de salvavidas arrebató una participación importante del mercado a los gigantes Pepsi y Coca Cola. El mercado nacional demanda anualmente 110 millones de cajas de 24 botellas de 12 onzas, según los embotelladores.

## **1.2. Procesos de producción de bebida**

Al referirse a una bebida gaseosa, se considera como un producto de consumo masivo el cual contiene diferentes sabores, siendo efervescente y sin alcohol. Dicho producto contiene grandes cantidades de azúcar, el cual define el sabor que se producirá.

“El tratamiento que se lleva a cabo para la elaboración de bebidas gaseosas inicia con el tratamiento, limpieza y descontaminación del agua, el cual es extraída de fuentes de agua totalmente resguardadas para el control y el cuidado de la materia prima tan fundamental”. (11:4)

El agua es extraída con maquinarias diseñadas específicamente para dicho proceso y transportado mediante tuberías especiales de aproximadamente 4 pulgadas de diámetro de acero que se encuentran debajo del suelo, la cual es obtenida en su estado natural y posee contaminación microbiológica la cual debe ser eliminada para continuar con el proceso, por lo tanto, se le agrega cloro en grandes cantidades, mezclando ambos productos concluyendo de esta manera la primera etapa de la producción, que es la obtención y descontaminación de la materia prima.

Al obtener el agua mezclada con el cloro, se traslada por tuberías de acero inoxidable, que transportan dicho producto a los tanques de cambios químicos, los cuales tienen la función de descontaminar y estandarizar químicamente los elementos que contenga el agua, posteriormente se elimina el cloro del agua y cualquier partícula microbiológica que aun pueda poseer mediante varias filtraciones de carbón sometido a temperaturas altas, eliminando cualquier agente contaminante o residuos de cloro que aun puede poseer el agua.

El proceso de limpieza con cambios de temperatura elimina un 98% de bacterias contaminantes en el agua.

“Para lograr la efectividad en la pureza del producto, el agua circula a través de rayos ultravioleta, los cuales eliminan por completo los agentes contaminantes que hayan podido quedar, después el agua no contiene olores, sabores, cloro y sin ningún objeto extraño”. (11:5)

Teniendo el agua totalmente descontaminada, la misma es utilizada con dos fines comerciales, los cuales son, venderla al consumidor final como agua pura y para utilizarla como materia prima para la elaboración de diferentes productos los cuales pueden ser bebidas embriagantes, gaseosas, energizantes y jugos.

“El proceso de elaboración de refrescos y gaseosas da inicio con la preparación de los niveles de azúcar para cada una de los diferentes segmentos y bebidas a elaborar, cada una es diferenciada por su sabor y color, los cuales son obtenidos de acuerdo con la cantidad de azúcares que son utilizados”. (12:4)

“La producción de bebidas gaseosas da inicio como se menciona anteriormente, con la preparación del jarabe de azúcar en grados Brix, el cual es utilizado para medir las proporciones exactas de jarabe a utilizar, el cual es expuesto a una temperatura de aproximadamente 80° centígrados a través de una caldera de cocimiento que mantiene el producto alrededor de 30 minutos de preparación”. (11:5)

Al momento de tener la temperatura exacta el jarabe de azúcar es trasladado una nueva caldera, la cual tiene la función de clarificar el jarabe y mantenerlo en una temperatura

idónea, trasladando el producto a un filtro que elimina cualquier partícula extraña o agente contaminante.

Posteriormente que el jarabe es descontaminado y purificado, el mismo recorre a través de un intercambiador de calor que estabiliza la temperatura alta, obteniendo un producto ya frío y que es fácilmente almacenado en los tanques para su posterior uso, a este producto se le conoce como jarabe simple; al agregarle componentes y colorantes según el sabor a elaborar, se le conoce como jarabe compuesto.

“El jarabe terminado pasa por un proporcionador de elementos, el cual sirve para mezclar el jarabe compuesto o bien llamado terminado, con el agua según el sabor a elaborar, posteriormente ambos productos entran a una caldera de cocimiento, la cual se encarga de asegurarse que el producto quede bien mezclado elevándolo a temperaturas altas.

Por último, el producto pasa por un tanque de enfriamiento que nivela la temperatura y la adecua para que le sea agregado a presión el gas carbónico, obteniendo así un producto carbonatado, el cual, posteriormente es enviado a la llenadora para su embotellado”. (11:6)

### **1.3. Procesos de embotellamiento de bebida gaseosa**

El proceso da inicio con la limpieza de las botellas y elaboración de productos PET que serán de utilidad para resguardar cierta cantidad del producto.

En la actualidad se ha estado revolucionando sobre la forma en la que se está distribuyendo el producto tomando en cuenta las leyes que están a favor de la ecología y bienestar social, teniendo como resultado los envases PET y botellas PNR (Producto no retornable) que están elaborados con cierta cantidad de elementos reciclados.



Dichos envases tienen una característica muy especial, la cual es, que no es necesario el que se realice un proceso de lavado y limpieza, debido a que no son reutilizados. Caso contrario encontramos los envases de vidrio, los cuales son reutilizables y el proceso de limpieza y desinfección es más estricto, debido a que una vez vacío puede volver a llenarse.

El proceso de lavado de los envases de vidrio consiste en un ciclo completo, desde la distribución, hasta que el producto es consumido por los clientes y regresado a la bodega a través de las cajillas, las cuales son transportadas en palets.

“La despaletizadora es la maquinaria de procedencia alemana que tiene la función de colocar las cajillas que contienen los envases en una banda transportadora, dicha banda está compuesta por piezas de acero inoxidable que están ensambladas entre sí y tienen una ligera abertura de 5 milímetros el cual garantiza que cualquier derrame de líquido, pasará directamente al suelo, sin tener que quedarse estancado en la banda transportadora y que pueda ocasionar algún accidente.

Posteriormente las cajillas se dirigen a la desempacadora, en donde su función principal es sacar las botellas de vidrio de las cajillas para que las mismas, sean transportadas a la lavadora de cajillas vacías, mediante un proceso riguroso de limpieza y descontaminación”. (11:6)

Al finalizar el proceso son evaluadas con luz ultravioleta que detecta si efectivamente están completamente limpios dichos contenedores de envases y las que están completamente son trasladadas a bodega para que puedan recibir el producto que sale de la empacadora de bebidas.

“Teniendo limpias las cajillas, se debe de limpiar las botellas de vidrio para tener productos completamente descontaminados para verter y distribuir el producto. Las botellas de vidrio son transportadas mediante la banda de acero inoxidable y llevadas a sus procesos de limpieza, los cuales comienzan colocando de cabeza el envase de vidrio que es transportado con una banda especial que la puede sostener en dicha posición y con un expulsador a presión de soda caustica con temperaturas de hasta 85° para que desinfecte el envase de manera eficiente, posteriormente son enjuagadas para eliminar cualquier residuo de soda que pueda tener, para que el mismo este completamente listo y se le pueda llenar con el producto carbonatado de sabores diferentes y segmentos varios”. (11:7)

Previo al embotellado, los envases pasan por un sistema electrónico de revisión que utiliza una luz led que analiza hasta diez mil botellas por minuto, identificando el nivel autorizado en el que se están llenando las botellas, cumplan con las especificaciones requeridas, descartando las botellas que contienen objetos extraños, las que son de diferente marca a las que se están llenando, identificando especialmente a las de la competencia o que tengan la boquilla rota, dichas botellas son desechadas y recicladas, para que se pueda producir un nuevo envase con las condiciones óptimas para transportar el producto líquido de gran calidad y sabor.

“En la llenadora se descarga el refresco en los envases a una velocidad de 36,000 botellas por hora, en donde se obtiene el 1% de error el cual comúnmente es por bajos niveles de líquido dentro del envase y en este mismo equipo en la coronadora se coloca la corcholata que preservará el producto garantizando que no habrá pérdida de gas carbónico”. (11:7)

Ya teniendo el producto debidamente resguardado, sellado y limpio, es trasladado a la máquina colocadora que ubica a las botellas dentro de las cajillas que fueron anteriormente lavadas y desinfectadas, para que las mismas, a través de un montacargas sean trasladadas a bodega para su almacenamiento y posteriormente sean retiradas para su distribución, venta y comercialización a los clientes.

Además de los productos en vidrio, que aun han sido muy efectivos debido a la conservación del sabor, teniendo el único defecto de ser muy frágiles, se indago en los años 80 en nuevas formas de distribuir el producto haciéndolo resistente y que pudiera conservar el sabor de las bebidas, incorporando al catálogo, los productos en envase PET, “también conocidos como tereftalato de polietileno, siendo patentado como un polímero para fibra por J.R. Whinfield en 1941”. (23:1)

En el proceso de embotellado en envase PET, únicamente consistía en descargar los envases dentro de una maquinaria que ordenaba y seleccionaba los envases plásticos mediante un transportador aéreo que dirigía los envases a la etiquetadora y posteriormente se enjuagaba con un rins las botellas previo a su ingreso a la llenadora.

El producto se embotellaba y se le coloca una tapa rosca plástica de diferente color, respecto al producto elaborado y es empacado en palets que pueden contener hasta cinco mil productos completamente sellados, los cuales al finalizar son empacados herméticamente con plástico termo encogible y llevados a la bodega para su almacenaje.

“Si no se contara en determinado momento con el equipo y maquinaria adecuados para el nivel de producción planificado, la entidad enfrentaría problemas de retrasos en su producción y, por ende, incumpliría ante sus distribuidores, lo cual implicaría una

reducción de la disponibilidad de productos a ser vendidos y distribuidos, tanto en el interior del país como en la capital". (39)

#### **1.4. Procesos de distribución de bebidas gaseosas**

Teniendo las bebidas carbonatadas ya producidas y almacenadas en la bodega, estas se deben estar controlando mensualmente debido al movimiento en venta que se posee de cada uno de los productos, la manera más eficiente por la cual se puede llevar un control adecuado es mediante el método PEPS (Primero en entrar Primero en salir) el cual se basa específicamente en las fechas de producción y almacenaje de las aguas gaseosas.

Las gaseosas poseen un tiempo de vida de seis meses, todo producto que exceda dicho tiempo es enviado al salón de residuo donde las bebidas gaseosas son vertidas en toneles que pueden almacenar aproximadamente 300 litros (80 galones), los cuales son enviados a la capital para su debida destrucción.

Cada palets en el que son colocados indica específicamente en qué fecha fue la producción junto con su fecha de vencimiento; "el objetivo de estibar conlleva realizar una serie de cálculos que permita obtener datos sobre volumen y peso, optimizando los espacios dedicados a la mercancía, evitando daños y vencimientos de productos". (32)

Posteriormente se encuentra el "Estibador de Bodega" que tiene la función principal de controlar y manejar los montacargas que trasladan los palets de bodega, hacia los camiones repartidores, entre los cuales se poseen de 7 a 10 toneladas.

Dicho proceso se realiza en horarios específicamente de noche en donde se da inicio el día anterior, debido a que el vendedor de ruta o también conocido como pre vendedor,

tiene una ruta designada en un territorio específico, en el cual, visita a diferentes clientes que se encuentren en el área, tomando nota de los pedidos de productos que desean.

Cargado el camión, los pilotos, quienes deben tener una presentación impecable al momento de presentarse con los clientes, debido a que se está ofreciendo productos de consumo para la población, los mismos de estar debidamente peinados, arreglados y aseados para proceder a ser ubicados en sus puestos laborales. Al salir de la bodega de productos, los pedidos son nuevamente revisados por agentes de seguridad y posteriormente egresan de la empresa con una persona subcontratada de la empresa, custodiando y resguardando la integridad del piloto y el producto.

### **1.5. Leyes y normas internacionales que rigen el proceso de producción**

Todo el proceso de elaboración de las bebidas está conformado por materias primas fundamentales para producir específicamente las bebidas gaseosas, las cuales están sumamente regidas a procedimientos y parámetros de higiene y limpieza, cada producto elaborado es distinguido por su sabor peculiar y sobre todo por la calidad del producto.

Para mantener dicha calidad existen normas internacionales que rigen y cuidan que todo lo que conlleva a la producción y elaboración del producto sea sumamente limpio y no sea dañino para el consumidor, las mismas son muy importantes debido a que contribuyen y obligan a que el producto sea de la mejor calidad y que no sean nocivos para la salud.

Toda empresa productora de alimentos y bebidas debe estar certificada internacionalmente sobre dichos reglamentos y normas, tanto en la inocuidad de los alimentos como en el cuidado que se debe tener con el medio ambiente a causa de la

producción de las bebidas carbonatadas, debido a que todos los materiales que componen a dicho producto corresponden a una materia prima que proviene del medio ambiente, el cual debe estarse renovando continuamente a causa del deterioro que sufre al utilizar elementos que provienen del mismo.

Las normas de gestión ambiental velan desde la extracción y renovación de los elementos naturales, hasta la producción de las bebidas, abarcando todos los procesos en los cuales se pueda incurrir en contaminación y destrucción del medio ambiente.

Las normas internacionales que actualmente se encuentran establecidas para la producción de bebidas gaseosas son:

ISO 22000: Sistema de Seguridad Alimentaria, la cual fue obtenida por primera vez en el año de 2013 y cada certificación o actualización tiene una vigencia de tres años; dicha norma fue publicada a finales del año 2005 bajo la descripción de “Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos. Requisitos para cualquier organización de la cadena alimentaria”.

“El sistema HACCP es una valiosa herramienta para asegurar la inocuidad, higiene y trazabilidad de los productos alimenticios. Luego de someterse a las mayores exigencias técnicas, a controles permanentes y a continuas pruebas de eficiencia”. (32)

ISO 14001: Sistema de Gestión Ambiental e ISO 9001: Sistema de Gestión de calidad, las cuales fueron obtenidas por primera vez en el año de 2004 y tienen vigencia hasta el año 2016.

“Proporciona a las organizaciones un marco con el que proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, siempre guardando el equilibrio con las necesidades socioeconómicas. Se especifican todos los requisitos para establecer un Sistema de Gestión Ambiental eficiente, que permite a la empresa conseguir los resultados deseados”. (37)

Es importante que las empresas y todos los colaboradores que integran la organización se comprometan a cumplir con dichas normas, especialmente los que se encuentran liderando a cada uno de ellos, de esa manera se mitigarán los impactos ambientales adversos que se puedan ocasionar por la producción y utilización desmedida del medio ambiente, asimismo, existen leyes, normas y códigos que regulan las operaciones en Guatemala, como las que se describen a continuación:

a) Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas.

Es la ley suprema de la República de Guatemala, en la cual se rige todo el Estado y sus demás leyes, la cual fue creada el 31 de mayo de 1985, conteniendo derechos fundamentales para la población, asimismo, libertad de industria, comercio y trabajo estipuladas en su artículo 43.

Es importante mencionar que en la misma se encuentra regulada la autonomía de la Universidad San Carlos de Guatemala, específicamente en su artículo 82 “es una institución autónoma con personalidad jurídica. En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación

superior del Estado y la educación profesional universitaria estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones”. (1:22)

En la sección octava se mencionan varios derechos mínimos y obligaciones que poseen los trabajadores al desempeñar su función laboral, en donde se pueden destacar varios aspectos importantes tales como:

- “Derecho del trabajador a quince días hábiles de vacaciones anuales pagadas después a cada año de servicios continuos. Las vacaciones deberán ser efectivas y no podrá el empleado compensar este derecho en forma distinta, salvo cuando ya adquirido cesare la relación del trabajo. Obligación del empleador de otorgar cada año un aguinaldo no menor del ciento por ciento del salario mensual”. (1:28)

b) Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 2-70. Código de Comercio de Guatemala y sus reformas.

En el presente código se establecen como comerciantes a las personas individuales y jurídicas que laboran con fines de lucro en la industria dirigida a la producción o transformación de bienes y servicios, los cuales se pueden inscribir bajo las siguientes sociedades:

- Sociedad colectiva
- Sociedad en comandita simple
- Sociedad de responsabilidad limitada
- Sociedad anónima
- Sociedad en comandita por acciones



Dichas sociedades están caracterizadas por sus niveles de responsabilidad que poseen los socios de cada una de ellas, la forma de sus aportaciones, los riesgos y una reserva legal que debe ser del cinco por ciento.

Para el presente trabajo de tesis se establecerá la sociedad anónima la cual “es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito” (3:18) dichas acciones tienen un valor nominal el cual, forma el capital autorizado y el suscrito, asimismo la presente ley establece las condiciones y normas que deben de cumplirse en caso de destrucción, transferencia, suscripción, registro y canje de estas, existiendo una Asamblea General formada por accionistas que será el órgano supremo de la sociedad.

“Son agentes de comercio, las personas que actúen de modo permanente, en relación con uno varios principales, promoviendo contratos mercantiles o celebrándolos en nombre y por cuenta de aquéllos, los cuales pueden ser: 1) dependientes; y 2) independientes.” (3:59)

Son distribuidores o representantes, quienes, por cuenta propia, venden, distribuyen o promueven bienes o servicios de una persona natural o jurídica, que deben de ser obligados realizar su inscripción en el Registro Mercantil, quien extenderá una patente de comercio.

“Se entiende por empresa mercantil, el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.” (3:129)

c) Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 90-97. Código de Salud de Guatemala y sus reformas.

Se define a la salud como “un producto social resultante de la interacción entre el nivel de desarrollo del país, las condiciones de vida de las poblaciones y la participación social, a nivel individual y colectivo, a fin de procurar a los habitantes del país el más completo bienestar físico, mental y social.” (8:2)

Todos los procedimientos internacionales de inocuidad y seguridad en los alimentos deben ser analizado y autorizado por el Ministerio de Salud descritos en un reglamento específico, sin detrimento de otras normas y reglamentos vigentes.

Las empresas productoras de bebidas gaseosas deben de poseer un registro sanitario, el cual debe de ser colocado en un lugar visible para todos los trabajadores y visitantes, especialmente para los inspectores del Ministerio que son los encargados permanentes de controlar y vigilar los establecimientos.

“Previo a comercializar un producto alimenticio con nombre comercial, se debe contar con la autorización del Ministerio de Salud y obtener su registro sanitario de referencia o certificación sanitaria, en dicho Ministerio.” (8:31)

Es importante resaltar que al tener un ente fiscalizador que este monitoreando la inocuidad y el resguardo la salud del consumidor final, existen sanciones para quienes no cumplan con los lineamientos mencionados en el anterior código; dichas sanciones van desde el cierre temporal por un plazo no menor de cinco días y no mayor de seis meses a la cancelación del registro sanitario, clausura definitiva y multas monetarias.

“Al Ministerio de Salud le corresponden las responsabilidades de prevención y control de las etapas de procesamiento, distribución, transporte y comercialización de alimentos procesados de toda clase, nacionales o importados, incluyendo el otorgamiento de la licencia sanitaria para la apertura de los establecimientos, la certificación sanitaria o registros, vigilando las buenas prácticas de manufactura”.

(8:30)

Para toda producción de bebidas gaseosas existe una ley que determina el impuesto que grava la distribución en el territorio nacional, dicho impuesto se genera desde el momento en que se hace efectiva la distribución del producto, esto quiere decir, en el instante en que salen de bodegas o lugares de almacenamiento de los fabricantes; dicho impuesto se determina en litros.

d) Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 1441. Código de Trabajo de Guatemala y sus reformas.

Es el conjunto de derechos y obligaciones que son estipuladas a los patronos y trabajadores en Guatemala, específicamente haciendo mención a salarios, jornadas y contratos laborales, en donde “el derecho de trabajo es un derecho tutelar de los trabajadores, puesto que trata de compensar la desigualdad económica de estos, otorgándoles una protección jurídica preferente”. (9:9)

Asimismo, se estipula dentro de sus artículos la relación laboral que debe existir entre trabajador y patrono mediante un contrato individual cual fuere su denominación, “es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda

obligada a presentar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma”. (9:27)

e) Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 09-2002. Ley del Impuesto Específico sobre la Distribución de Bebidas Gaseosas, Bebidas Isotónicas o Deportivas, Jugos y Néctares, Yogures, Preparaciones Concentradas o en polvo para la elaboración de Bebidas y Agua Natural Envasada y sus reformas.

“Los fabricantes: presentar a la Superintendencia de Administración Tributaria, dentro de los primeros diez (10) días hábiles siguientes al vencimiento de cada mes calendario, un Informe que contenga la Integración de la cantidad de litros que produjeron diariamente durante el mes calendario anterior, de cada una de las bebidas gaseosas, bebidas isotónicas o deportivas, jugos y néctares, yogures, preparaciones concentradas o en polvo para la elaboración de bebidas y agua natural envasada, cuya distribución está gravada, que produzcan o envasen, especificando la clase de bebida, la unidad de medida y las marcas comerciales.”.

(4:5)

El encargado de la administración del impuesto corresponde a la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), en la que comprende la aplicación, recaudación, fiscalización y control del impuesto.

“Bebidas gaseosas simples o endulzadas que contengan o no, gas carbónico, a que se refieren las partidas arancelarias 2201 y 2202. Así como los jarabes y/o concentrados de cuya mezcla se generen bebidas gaseosas, el impuesto será de Q 0.18”. (4:5)

f) Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 10-2012. Ley de Actualización Tributaria y sus reformas.

“Se decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios ya sean nacionales o extranjeros, residentes o no en este país”. (5:2)

La presente ley estipula impuestos a las diferentes rentas de fuentes guatemaltecas que son mencionadas a continuación:

- Rentas de actividades lucrativas

Las cuales proceden de diferentes actividades que conlleve una ganancia o ingreso monetario de por medio, tales como la venta, producción, servicios, espectáculos, subsidios, filmaciones y ejercicios sin relación de dependencia.

“Se entiende por actividades lucrativas las que suponen la combinación de uno o más factores de producción, con el fin de producir, transformar, comercializar, transportar o distribuir bienes para su venta o prestación de servicios, por cuenta y riesgo del contribuyente”. (5:9)

- Rentas del trabajo

Son las que provienen de prestaciones, retribuciones o ingresos no importando su denominación o naturaleza, siempre que se deriven del trabajo personal, tales como sueldos, salarios, bonificaciones viáticos, entre otros.

- Rentas de capital y ganancias de capital.

Las mismas son derivadas del capital y las ganancias de capital generadas en

Guatemala, percibidas o devengadas por dinero o en especie, las cuales se puede mencionar tales como los dividendos, utilidades, beneficios, regalías, premios, entre otros.

Asimismo, es importante destacar que están exentos los organismos del Estado y sus entidades descentralizadas, autónomas, municipalidades, universidades legalmente autorizadas, centros educativos privados, entes que sus fines no sean lucrativos, rentas que obtengan las iglesias y herencias o legados por causa de muerte, y para los trabajadores en relación de dependencia, las indemnizaciones por tiempo servido, gastos de representación, aguinaldo, bonificación anual para trabajadores del sector privado y público y pensiones y jubilaciones.

En la presente Ley se establecen los regímenes sobre las utilidades lucrativas, determinando la renta imponible, la renta bruta, los diferentes costos y gastos deducibles que cumplan con los requisitos estipulados, depreciaciones con sus porcentajes autorizados y las diversas amortizaciones, todo debidamente contenido en un registro contable.

g) Congreso de la República de Guatemala. Decreto 78-89. Ley de Bonificación Incentivo para Trabajadores del Sector Privado.

“Se crea la bonificación-incentivo para los trabajadores del sector privado, con el objeto de estimular y aumentar su productividad y eficiencia”. (7:1)

No incrementa el valor del salario para el cálculo de indemnizaciones o compensaciones por tiempo servido y es gasto deducible para la determinación de la renta imponible del impuesto.

Asimismo, derivado de las modificaciones que ha sufrido dicho Decreto, se estableció que la Bonificación Incentivo equivale a un monto de Q 250.00 mensuales.

- h) Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 42-92. Ley de bonificación anual para trabajadores del sector privado y público.

Dicha ley, se le es conocida como “Bono 14”, debido a que forma parte de un catorceavo salario que el patrono otorga a sus empleados, tanto del sector privado como el público, el cual deberá pagarse durante la primera quincena del mes de julio de cada año.

- i) Congreso de la República de Guatemala. Decreto 27-92. Ley del Impuesto al Valor Agregado, y sus reformas.

Se hace referencia a un tributo o impuesto que deben de pagar los consumidores al Estado por el uso de un determinado servicio o la adquisición de un bien. “El impuesto afecta al contribuyente que celebre un acto o contrato gravado por esta ley” (6:2).

Existen ventas y servicios exentos del impuesto tales como: importaciones de muebles por cooperativas, viajeros que ingresen al país, transferencias de dominio por fusiones, herencias y aportación de bienes a sociedades, centros educativos, universidades, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, entre otros.

“Los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley pagarán el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible. La tarifa del impuesto en todos los casos deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios.” (6:10)

Dicho porcentaje, durante operaciones realizadas en el período impositivo, puede ser un crédito o un débito fiscal.



## **CAPÍTULO II**

### **ÁREA DE NÓMINAS DE VENDEDORES Y ENTREGA DE BONIFICACIONES A CLIENTES**

#### **2.1. Departamento de Recursos Humanos.**

Toda empresa está conformada por maquinaria, mobiliario y equipo fundamental para el desarrollo de sus operaciones, los cuales son necesarios para el buen funcionamiento de sus labores diarias, aumentando su rentabilidad y teniendo una mejor posición económica en el mercado laboral.

Pero, para todo buen funcionamiento de la maquinaria, es necesario la mano de obra, la cual es indispensable y la más importante dentro de una empresa, debido a que, si no existiese dicho recurso humano, no habría quien pudiera utilizar la maquinaria y todo el mobiliario que posee la empresa, incluyendo la infraestructura.

Dicha mano de obra debe estar especializada en el manejo de operación de cada maquinaria que se le sea otorgado, es decir, que debe tener conocimientos básicos o experiencia de los mismos para poder utilizar y desempeñar de mejor manera su labor.

“Desde un enfoque administrativo y considerando al área de Recursos humanos como un área funcional, la compensación debe analizarse con sus tres componentes: el primero es la forma en que se administran sueldos y salarios; el segundo son las prestaciones, los incentivos y los pagos variables; el tercero es la manera en que se paga, se registra para fines contables y fiscales, y se brinda servicios al personal”.

(30:164)

Para poder seleccionar a las personas y sus diferentes capacidades que sean necesarias para cubrir una necesidad que tienen la empresa o un departamento, se encuentra el departamento de recursos humanos, departamento que no tan solo tiene la función de reclutar y seleccionar personal, sino también otras tales como:

- Planificación de plantillas
- Descripciones del puesto
- Evaluaciones de desempeño
- Formación y desarrollo
- Relaciones laborales
- Elaboración de nóminas
- Trámites relacionados con la finalización de la relación personal

“El Departamento de Recursos Humanos es un departamento que se encarga fundamentalmente de lo relativo de la gestión y a la administración del personal. Aunque sus orígenes el Departamento de Recursos Humanos asumía fundamentalmente funciones de administración del personal, con el tiempo y unido al aumento de dimensión de la empresa dicho departamento ha ido progresivamente asumiendo funciones relacionadas con la gestión de personal”. (13:23)

## **2.2. Área de nóminas.**

El departamento de recursos humanos está conformado por diferentes áreas las cuales son funcionales para el servicio, incentivo y apoyo hacia los colaboradores como se había mencionado anteriormente.

Parte del servicio es tramitar y gestionar pagos correspondientes a salarios de sus colaboradores, tanto operativos como administrativos, gestionando la acreditación de dicha prestación en tiempo justo y en forma exacta.

Dicha área es la encargada de realizar todo lo concerniente a pagos, tales como salarios bonificaciones y las deducciones monetarias que se les acrediten o debiten a los colaboradores, asimismo, tiene como responsabilidad el cálculo de impuestos los cuales deben declararse o presentarse ante la institución pública que lo solicite, esto se refiere contablemente al valor monetario que se les está pagando a los colaboradores por los servicios que presten durante un tiempo determinado.

“Se encarga de establecer los mecanismos administrativos y de control interno necesarios para operar en forma eficiente el trámite de pago de las remuneraciones del personal de base, de confianza y de honorarios, vigilando que las retribuciones de cada empleado correspondan a su categoría, al tabulador de sueldos autorizado y a las condiciones generales de trabajo, cuidando el irrestricto cumplimiento de las obligaciones fiscales que se deriven de las relaciones laborales”. (33)

Para realizar las funciones de las cuales se encarga el área de nóminas, es sumamente importante el poder tener personal conformado por colaboradores cautelosos, confidenciales y sensatos para poder ejecutar y controlar los salarios de los trabajadores debido a que se maneja información confidencial correspondiendo a datos familiares, personales y retribución salarial.

### **2.2.1. Responsabilidades de analistas de nóminas.**

El analista de nóminas tiene a su cargo diferentes responsabilidades correspondientes a las retribuciones salariales de cada uno de los colaboradores, el objetivo del puesto es calcular y pagar correctamente en el tiempo estipulado los salarios y otras prestaciones del personal administrativo y de ventas. Además, cumplir con la presentación de información a terceros entes.

Para que la retribución de salarios a los trabajadores de una empresa, específicamente a la fuerza de ventas, sea exacta y oportuna, la información que se traslade en todo el proceso debe de ser de mucha claridad y bajo una constante revisión por varias áreas.

Asimismo, las características que debe poseer un analista de nóminas deben ser sumamente importantes, debido a que la información que se tiene control tal como son los salarios, es información confidencial y estrictamente de carácter personal para el empleado a quien se le está reconociendo dicha retribución salarial, por lo tanto, la información en ningún momento puede ser revelada.

Es por dicho objetivo que una de las características que deben poseer los integrantes de dicha área, es la confidencialidad y el control adecuado de la información que se maneja.

Las funciones o atribuciones del puesto son las siguientes:

- “Recepción de información para cálculo y pago de sueldos, vacaciones, bonificaciones, aguinaldo, bono 14, depreciaciones, viáticos, jubilaciones, becas.
- Cálculo y pago de finiquitos.
- Emisión de solicitud de fondos.

- Seguimiento a las acreditaciones, depósitos de personal sin cuenta bancaria, envío de boletas.
- Pagos a terceros por descuentos aplicados (IGSS).
- Provisiones mensuales de finiquitos.
- Impresión de libros de salarios". (14:2)

El puesto que se maneja debe ser relacionado con varias áreas que también participan dentro de los cálculos de los salarios, como ya se había mencionado anteriormente, hay clientes internos, los cuales están ligados directamente con los colaboradores, que son las personas encargadas de compartir y distribuir la información necesaria de las ventas, suspensiones, altas, bajas, solicitudes y gestiones de los colaboradores de una organización y están los clientes internos que no están ligados directamente, es decir, que su gestión no es tener contacto directo con las personas a las que se les retribuye su salario.

Se pueden tomar en cuenta las siguientes áreas:

- Relaciones Laborales, quien brinda la información correcta, estructurada y de manera clara para que pueda ser procesada y cancelada.
- Finanzas, quienes administran y asignan el efectivo necesario para pagos realizados por nóminas.
- Contabilidad, que se encargan de cuadrar y depurar cuentas contables afectadas mensualmente por movimientos en pagos realizados.

- Clientes internos, los cuales realizan todo tipo de consultas relacionadas con el cumplimiento de sus pagos, asimismo, solicitan aclaraciones para que se mantenga el adecuado clima laboral dentro de la organización.

Asimismo, hay empresas o instituciones adicionales con las que se tiene que tener comunicación y se encuentran de forma externa en la empresa, las cuales son:

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), al cual se deben de consultar las afiliaciones y procesos de actualización que se realicen para realizar el pago mensual sin inconvenientes.

Banco Continental G&T, quien es el encargado de relacionar, habilitar y deshabilitar las cuentas bancarias del personal para su trámite de pago.

### **2.2.2. Formas de prestaciones salariales y pagos.**

Para poder determinar las formas de prestaciones hay que diferenciar lo que es salario y sueldos, debido a que son sinónimos.

“Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono debe ser remunerado por éste”. (9:47)

“El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse de la siguiente manera:

- Por unidad de tiempo.
- Por unidad de obra.

- Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono; pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de perdidas”. (9:48)

El salario también se encuentra limitado por valores monetarios, especificándonos en un mínimo garantizado por valor de Q 2,742.37 el cual es establecido por el organismo ejecutivo publicado en el Diario de Centro América, el mismo fue expuesto al público el viernes 29 de diciembre de 2017 específicamente establece que “Salario Mínimo para las actividades no agrícolas. Para las actividades No Agrícolas se fija el salario mínimo en la suma de NOVENTA QUETZALES CON DIECISÉIS CENTAVOS (Q90.16). DIARIOS equivalentes a ONCE QUETZALEZ CON VEINTISIETE CENTAVOS (Q11.27) POR HORA en jornada ordinaria diurna de trabajo o lo proporcional para las jornadas mixta o nocturna, salario que será aplicable a partir del uno de enero del año dos mil dieciocho”. (27:2)

Al igual que existe un mínimo de salario que se les retribuye a los colaboradores, para toda organización también debe existir un máximo, con el cual se pueda identificar de manera más eficaz el límite que se tiene a pagar correspondientes a la nómina de los empleados, estableciendo de una manera más efectiva los fondos exactos y destinados a dicho rubro, asimismo, las prestaciones salariales que se poseen son, Indemnización, Bono 14, Aguinaldo y Vacaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior se describen las formas de pago que existen:

- Salarios: Los cuales son remuneraciones económicas que se les otorgan a los trabajadores de una empresa por la contraprestación de sus servicios, asimismo, dicho beneficio puede ser variable.

- Ventas por comisión: Son pagos que los trabajadores reciben por parte de la empresa en donde se les retribuye de acuerdo a la cantidad de artículos que se hayan ofrecido y cerrado una venta efectiva con algún cliente, el objetivo de la comisión es incentivar a los vendedores a vender más producto para generar una mejor ganancia, la cual normalmente cada comisión es un porcentaje sobre el precio de la venta de un producto específico, la ventaja de dicha forma de pago es que no hay límite de venta ni de ganancia.
- Ventas por comisión por Objetivos: Se basa exactamente bajo el concepto de ventas por comisión, a diferencia que ya existe un objetivo de venta el cual se representa con un 100%, quiere decir que se pacta un porcentaje límite entre el patrono y el vendedor, en donde al vendedor se le especifica un objetivo mensual, el cual debe de cumplirlo para obtener su retribución salarial, la ventaja de dicha forma de pago es que se posee un máximo de gastos a gestionar por concepto de salarios pagados en nómina.

### **2.2.3. Recepción de Información para cálculo de comisiones.**

“Comisiones. Es aquella percepción conformada, en su totalidad o en parte, por una cantidad calculada sobre los negocios mediados por el trabajador y en los que ha intervenido por cuenta del empresario. La cantidad que debe percibirse de las comisiones será la que se acuerde por las partes involucradas”. (22:53)

En el proceso de recopilación de información para el cálculo de comisiones es sumamente importante debido a que depende de varias áreas administrativas y operativas para que dicho proceso sea lo más claro y exacto posible, debido a que, de



esto depende el valor monetario que se le retribuirá a los colaboradores de una organización.

El proceso es el siguiente:

- Área de Fuerza de Ventas: “Se refiere al conjunto de las personas que desempeñan funciones comerciales en la empresa, con independencia de la relación comercial mediante la que se hallen vinculados las mismas con la compañía”. (21:3)

Son los que realizan el proceso operativo de distribución, venta y liquidación de producto con el cual se realizan los cálculos para hacer la retribución salarial, dependiendo de las ventas que hayan obtenido, de esa forma será calculado su salario, ingresando todas sus ventas al sistema y generando una integración de ventas.

- Jefe de Ventas: Son las personas que están a cargo de la fuerza de ventas, y son quienes reportan al departamento de Recursos Humanos quienes laboraron durante un periodo establecido y en que ruta específicamente, esto con el fin de poder tener una mayor claridad de a quien se le deben cancelar las ventas de una ruta específica, asimismo, si hay algún colaborador accidentado o de vacaciones, es responsabilidad del jefe de ventas informarlo para tomarlo en cuenta dentro de los pagos.

- Relaciones Laborales: Es el intermediario entre el área de Ventas y el departamento de Recursos Humanos, debido a que recibe toda la información necesaria y la traslada al área de nóminas para que pueda realizar los cálculos correspondientes sobre las comisiones que debe de pagar a cada uno de los colaboradores por las ventas realizadas.

- Área de Nóminas: Es el área encargada de recibir la información necesaria para calcular y gestionar los pagos salariales correspondientes a las ventas realizadas por los colaboradores en una ruta determinada.

#### **2.2.4. Proceso de cálculo de retribución salarial**

La retribución salarial es una gestión en donde intervienen distintas personas que son las encargadas de controlar, cuidar y acreditar los salarios, siendo así, el personaje fundamental que es el vendedor.

“El contrato de trabajo es la fuente de la relación laboral, donde se recoge el acuerdo entre el empresario y el trabajador, comprometiéndose este a realizar una actividad o prestar determinados servicios bajo la dirección y supervisión del empresario, recibiendo a cambio una remuneración.” (28:1)

El proceso da inicio desde el momento en que se liquidan las ventas diarias de una quincena, dicha información es consolidada y registrada en forma de integral y trasladada a diferentes encargados, quienes son: los supervisores de ventas, área de liquidación y el jefe de relaciones laborales. Al momento de que dicha información sea verificada, es trasladada al departamento de nóminas la cual tiene como función los siguientes pasos:

1. El Auxiliar de Planillas o persona designada realizará lo siguiente en el sistema computarizado:

- Imprimirá la planilla y el listado de empleados con cuenta bancaria.
- Seleccionará el tipo de planilla que va a pagar (administrativa normal, confidencial, jornal o de ventas) y generará un archivo de texto de la planilla.

2. Posteriormente, el Auxiliar de Planillas ingresará a la Banca Empresarial y realizará lo siguiente:

- Ingresará el valor total a pagar, de acuerdo con el listado de empleados.
- Insertará en la Banca el archivo de texto grabado en su PC y el sistema verificará la información así:
  - o Si la información no está correcta, generará nuevamente el archivo de texto con la información que corresponda.
  - o Si la información está correcta, seleccionará la opción de elaborado en la Banca.

3. El Auxiliar de Planillas firmará la planilla y la trasladará al Jefe de Recursos Humanos y/o Planillas o persona designada, junto con el listado de empleados con cuenta bancaria.

4. El Jefe de Recursos Humanos y/o Planillas o persona designada recibirá la planilla impresa, listado de empleados con cuenta bancaria, ingresará a la Banca y procederá de la siguiente manera:

- Si el valor a pagar no es igual al valor del listado de empleados con cuenta bancaria, solicitarán al Auxiliar de Planilla o persona designada revisar la información.
- Si el valor a pagar es igual al listado de empleados con cuenta bancaria procederá así:
  - o Confirmará el pago en la Banca.
  - o Firmará el listado de empleados con cuenta bancaria y lo enviará al vicepresidente o gerente designado.

5. El vicepresidente o gerente designado recibirá el listado de empleados con cuenta bancaria, después de verificado firmará y aplicará el pago.

### **2.2.5. Escalas porcentuales de retribución**

Las escalas porcentuales de retribución son las que sirven para determinar qué valor se le debe acreditar a los colaboradores correspondiente a su logro en ventas, los cuales fueron establecidos previamente al contrato.

“Los convenios colectivos son los que suelen determinar el importe y la estructura de los salarios, aunque estos pueden ser pactados libremente entre el empresario y el trabajador”. (28:11)

Para determinar dicho valor a acreditar, se hizo un estudio previo del nivel de venta que se puede lograr en un sector o área específica, asimismo, dichas ventas van aumentando relacionados al año anterior, esto quiere decir que se realiza un presupuesto con base a los ingresos anteriores y se determinan los nuevos porcentajes anuales de comisión.

### **2.2.6. Proceso de cálculo de comisiones por objetivos**

La forma de cálculo de Comisión Por Objetivos (CPO) consiste en el logro de objetivos establecidos para obtener una retribución salarial, esta se basa específicamente en el total de clientes que se tienen dentro de un área establecida y que adquieran producto de los vendedores.

A la fuerza de ventas se le divide en dos formas de pago las cuales son:

- Venta: esta actividad únicamente la realiza el pre vendedor, quien tiene la función de ofrecer y vender el producto, ingresándolo a un sistema el cual descarga las ventas solicitadas para el día siguiente.

“Se trata de un proceso de compraventa cara a cara: generalmente en hogares del cliente, en el domicilio del distribuidor, pero también en otros lugares como: el centro del trabajo del cliente, tiendas, locales, entre otros” (26:8)

- Despacho: esta actividad la realizan los pilotos y los auxiliares, quienes, teniendo la información proporcionada del día anterior por el pre vendedor, entregan el producto solicitado por el cliente.

Teniendo dicho conocimiento, los objetivos consisten en visitar el 100% de clientes, ofreciéndoles productos para el consumidor final, en donde posteriormente se debe de entregar la totalidad de los pedidos, caso contrario de no vender y entregar los productos solicitados, se calculan los porcentajes de comisión con base a una regla de tres.

### **2.2.7. Forma de retribución de comisiones por objetivos a los vendedores.**

Las retribuciones para los colaboradores específicamente al personal operativo son canceladas de dos maneras, las cuales son: mensual y quincenal.

Los salarios mensuales normalmente son ofrecidos al personal que se encarga de descargar y colocar el producto a los camiones con los cuales, es distribuido el producto a los diferentes sectores de la población.

El salario quincenal es únicamente para el personal de ventas, quienes tienen la función de ofrecer y distribuir el producto con el cual obtienen cierta ganancia con la cual se les acredita la comisión en forma de quincena vencida, quiere decir que se le retribuye su salario correspondiente a las ventas que hayan efectuado una quincena anterior a la fecha de pago, a la cual se le conoce como quincena rezagada.

### **2.3. Revisiones de planes promocionales para bonificaciones.**

Los planes promocionales tienen como propósito definir las normas y los procedimientos, para la entrega y control del producto otorgado como bonificación a clientes, con el fin de promover la venta y mantener la participación en el mercado.

Dichas bonificaciones son autorizadas por la Gerencia y son compartidas en un sector específico del país, esto a causa de promoción, impulso y oferta de determinados productos que son ofrecidos, aumentando de dicha forma el volumen y la rentabilidad de la empresa.

#### **2.4. Clasificación de clientes**

En todo mercado comercial existen diferentes tipos de clientes, los cuales se distinguen por características específicas que dependen de la posición comercial en la que se encuentren, el nivel de compra venta que realicen o el lugar en el que se encuentran ubicados, dependiendo de dichas características podemos clasificar a los clientes en dos divisiones, los cuales son: clientes actuales y clientes potenciales.

“Clientes Actuales: Son personas, empresas u organizaciones que hacen compras a la empresa de forma periódica o que las hicieron en fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, y por tanto es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado” (17:9)

“Clientes Potenciales: Son las personas, empresas u organizaciones que no realizan compras a la empresa en la actualidad, pero son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro, a corto, mediano o largo plazo, y por tanto se le puede considerar como la fuente de ingresos futuros”. (17:9)

De esta clasificación, se pueden desglosar otros tres clientes los cuales están divididos por las características fundamentales de lugar, volumen, opinión, afluencia de personas y precio, los cuales se pueden mencionar:

- Clientes tipo X: Son los clientes que tienen un mayor volumen en venta, debido a la posición geográfica en la que se encuentran, son lugares muy transcurridos por la mayor parte de la población que desea ingerir bebidas o realizar compras impulsivas que puedan generar la sensación de oferta, asimismo tienen un nivel de compra igual o mayor al 85% de producto mensual, la base fundamental de dicho cliente es comprar mayor cantidad de producto para obtener mejores beneficios y niveles altos de ganancia, una de las características más importantes es que las bebidas pueden ser consumidas dentro de las instalaciones, en esta clasificación de clientes podemos encontrar, parques de diversiones, eventos infantiles, domos deportivos, restaurantes, entre otros.
- Clientes tipo XY: En dicha clasificación se encuentran los clientes que tienen un nivel medio en venta, debido al lugar en el que se encuentran posicionados que suele ser bastante accesible y transcurrido por la población, específicamente por familias completas, la característica con la que se diferencia es que la mayor parte del producto que ofrece, lo vende por mayor o para llevar, esto quiere decir que no hay posibilidad que sean consumidos en su totalidad dentro del establecimiento, esto da a lugar que las ventas que pueda generar sean de un 10%, en esta clasificación de clientes podemos encontrar los supermercados, las despensas, las tiendas de conveniencia, gasolineras, entre otros.

- Clientes tipo XZ: Por último, se encuentran los clientes que tienen un nivel bajo en volumen de venta el cual corresponde al 5% debido a que su posición geográfica se encuentra muy accesible a la población de una determinada área o sector, esto quiere decir, que se encuentra más accesible a los hogares de la población, en donde la gente no debe trasladarse a lejanas zonas para poder realizar la compra, asimismo, algunos lugares conforman las características de consumo local o para llevar, dentro de esta clasificación podemos encontrar las tiendas de barrio.

## **2.5. Procedimiento de liquidaciones.**

Para el termino de liquidación podemos encontrar varias definiciones, una de las cuales podría ser: “Es aquella que se realiza de forma excepcional con el objetivo de acabar con la existencia o el stock de producto que tiene almacenado el comerciante”. (30:43)

La misma no está muy alejada de la terminología que se busca, en donde el único fin que debe de tener la liquidación, es el cuadro de ventas y efectivo realizado.

El proceso de liquidación consiste en el recuento y cuadro de las existencias en el camión, teniendo un control sobre las ventas a efectuar, las cuales pueden ser remuneradas al contado, al crédito, precios especiales y con boletas o facturas bonificadas.

Es importante destacar que todo vendedor tiene una cajilla de seguridad dentro de su camión, en donde deben de depositar todo el efectivo que vayan recolectando con base a la venta que se haya estado realizando durante todo el día.



Dicho contenedor está debidamente cerrado con un candado, en donde las llaves por seguridad del colaborador están resguardadas en el banco interno de cada empresa o agencia.

El proceso de liquidación se puede dividir en varias actividades, las cuales son:

- “Presentarse al banco y retirar la llave de la cajilla de seguridad.
- Extraer todo el efectivo, boletas y cheques recibidos de las ventas de día.
- Devolver las llaves al encargado del banco.
- Realizar el cuadro de las ventas efectuadas durante todo el día contra el dinero recibido, facturas de crédito o facturas bonificadas.
- Si existiesen productos dañados o en mal estado, se deberá acudir al encargado de bodega para que se extienda una boleta de cambio de producto, el cual puede ser entregado al día siguiente.
- Se debe liquidar el envase vacío con el vista de bodega, al no tener el envase exacto a la liquidación, el faltante deberá ser cobrado”. (15:1)

La papelería que se debe de entregar para las liquidaciones es:

- Vales de carga.
- Facturas de contado y crédito.
- Recibos de abono y cancelación de productos y envase.
- Cheques para que sean visados.
- Boletas de depósito de efectivo y cheques.

## **2.6. Comprobación de Facturación**

La comprobación de facturación es el documento que se analiza al momento de otorgar una bonificación, en donde según el nivel de compra por cada cliente, se revisa el plan autorizado y así se entrega el beneficio.

Dicho beneficio por no tener ingreso monetario en la rentabilidad de la empresa, el mismo es codificado como un obsequio o donación para que se efectúe una auto facturación y se pueda liquidar el mismo y únicamente ha sido entregado mediante una boleta que es llenada a mano.

## **2.7. Procedimientos de entrega de bonificaciones.**

Para la entrega de bonificación es indispensable el uso de la boleta de bonificación, la cual se debe de llenar con los siguientes detalles:

- Fecha de entrega.
- Ruta.
- Número de factura.
- Código del cliente.
- Nombre del cliente.
- Nombre del negocio.
- Plan de bonificación.
- Descripción y cantidad de producto a bonificar.
- Firmas.

Dicha información es indispensable y es un requisito fundamental para que la boleta pueda ser tomada en cuenta y autorizada, la cual se elabora manualmente.

Asimismo, cada piloto y auxiliar de la ruta posee un talonario el cual está bajo la responsabilidad.

## **2.8. Verificación de entrega de bonificaciones en establecimientos**

La verificación de entrega de bonificaciones es un proceso importante y determinante, el cual se basa en realizar una investigación de campo directamente a los clientes que poseen dicho beneficio, los mismos, son quienes logran obtener altos niveles de compra y venta de un determinado producto.

Se basa en la visita continua de una cierta cantidad de clientes, a los cuales se les solicita las facturas correspondientes a las compras de producto que han realizado, comparándolo con lo establecido en el manual de bonificaciones, se determina si efectivamente el cliente puede optar a dicho obsequio.

Asimismo, toda investigación debe ser soportada con documentos para poder gestionar y solventar todo lo correspondiente a dichos eventos, para soporte se obtendrán las facturas y boletas de bonificación.

## **CAPÍTULO III**

### **AUDITORÍA INTERNA**

#### **3.1 Definición de Contador Público y Auditor**

Un Contador Público y Auditor (CPA) es un profesional muy valorado por diversas entidades las cuales están enfocadas en realizar procesos limpios y exactos, asimismo, son aquellos que han estudiado las normas y los principios técnicos, científicos y éticos, que les permitan ser lo suficientemente capaces para lograr interpretar, analizar, opinar o recomendar sobre cualquier información que le sea revelada y en diversas situaciones económicas.

Se puede decir que la actividad principal y el objetivo de su labor para un Auditor es “hacer una revisión profunda del proceso administrativo de la empresa, con el fin de corregir o reforzar sus operaciones para que ésta logre una ventaja competitiva”. (2:3)

La auditoría “es una herramienta que nos permite descubrir las deficiencias y áreas de oportunidad en una organización, ya que muchas veces el trabajo diario no nos permite ver que existen aspectos sujetos a mejora. Es importante realizarlo al menos una vez al año, para descubrir cuáles son las fallas, en qué se puede mejorar y qué se está haciendo bien para fortalecerlo”. (2:7)

La profesión tiene suficiente alcance en el mercado laboral para poder desarrollarse como tal, debido a que tiene un campo de aplicación sumamente extenso y puede ser dirigido a cualquier tipo de organización que este sujeto a una revisión, especialmente en aquellas que funcionan con capital de particulares y, por lo tanto, sus fines son principalmente lucrativos.

“El Licenciado en Auditoría y Contaduría Pública debe reunir entre otras, las características siguientes:

- Capacidad intelectual y científica, para desarrollar su trabajo y, a su vez actualizarse constantemente.
- Madurez necesaria para la toma de decisiones en los aspectos de su profesión
- Valores morales y éticos que garanticen transparencia, responsabilidad y dedicación en todas las labores que realice.
- Criterio amplio que le permita discernir sus conocimientos.
- Independencia mental para realizar sus labores sin importar las circunstancias en que se den o las implicaciones que se deriven.
- Formación social-humanística que le permitan interpretar la realidad nacional
- Conocimientos científicos que le permitan distinguir, comprender e interpretar los hechos socioeconómicos y sus repercusiones en el país y las entidades económicas en las que se desarrolle”. (34)

El Contador Público y Auditor tiene la gran responsabilidad de poder recomendar y opinar sobre procesos sistemáticos, hallando fallas para poder darles una solución y una mejora de procesos, siempre ubicando su función en el nivel más alto, y que dependa del gerente general o del consejo de administración de la entidad en donde labora.

Es importante que el Auditor, al realizar su labor, no existan lazos directos de familia entre los miembros de la auditoría y el personal a ser auditado, esto con el fin de que no haya alguna posibilidad de que su trabajo sea distorsionado y lo más contundente posible.

Asimismo, para que un Contador Público y Auditor desempeñe de forma correcta sus funciones en Guatemala, debe de inscribirse en el Colegio de Profesionales para poder estar facultado y generar una opinión, recomendación o conclusión, en donde el objetivo principal de la Licenciatura es el poder apoyar a los miembros de una organización en el desempeño de sus labores cotidianas, eliminando errores y fallas.

El auditor Interno, a diferencia del auditor externo, forma parte del personal directamente contratado por la empresa la cual está evaluando, la función del auditor interno es la prevención y detección de los fraudes que lleguen a cometerse. Cuando el fraude ocurre, es responsabilidad del auditor analizar el caso, ver los costos en los que se incurrió la falta y generar un plan de acción que lo remedie, evitando que se generen perjuicios más graves para la empresa.

“En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el auditor debe contar con otro tipo de cualidades determinantes en su actividad, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dones intrínsecos de su carácter. La expresión de estos atributos puede variar de acuerdo con el modo de ser y el deber ser de cada caso en particular, pero es conveniente que quien asuma la tarea de cumplir con la función de auditor, posea las siguientes características:

- Actitud positiva.
- Capacidad de análisis, negociación y observación.
- Claridad en la comunicación oral y escrita.
- Comportamiento ético.
- Concentración.

- Conciencia de los valores propios y de su entorno.
- Discreción.
- Estabilidad emocional.
- Facilidad de trabajar en equipo e
- Imaginación.” (20:37)

### **3.2. Funciones de Auditoría Interna**

Las funciones de un CPA son determinantes para poder ejercer la profesión con exactitud y ofrecer información de calidad la cual le sea de mucha utilidad a la organización para la cual este laborando.

Dichas actividades permiten determinar el proceso y todo lo que se debe realizar para verificar que los sistemas y procedimientos establecidos son eficientes para alcanzar los objetivos fijados y asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas.

Entre las funciones más importantes de la auditoria interna se pueden describir las siguientes:

- “Planificar, dirigir y organizar la verificación y evaluación del sistema.
- Verificar que todos los procesos estén formalmente estrictos y establecidos dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando.
- Verificar que los procesos y actividades de la organización, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función.

- Verificar que los procesos asociados con todas y cada una de las actividades de la organización estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad
- Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios;
- Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones, a fin de que se obtengan los resultados esperados
- Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la entidad y recomendar los correctivos que sean necesarios.
- Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de inspección o revisión que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
- Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que, en desarrollo del mandato constitucional y legal, diseñe la entidad correspondiente.
- Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del control interno dentro de la entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento.
- Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas
- Las demás que le asigne el jefe del organismo o entidad, de acuerdo con el carácter de sus funciones”. (36)



La auditoría interna debe de tener un enfoque práctico más que de revisión, mezclando las habilidades de consultoría empresarial para que no solo supervisen el trabajo pero que al mismo tiempo sus servicios agreguen valor a la organización.

### **3.2.1. Procedimientos de Auditoría Interna**

Los procedimientos para una auditoría efectiva se dan inicio desde la planificación de actividades que se tienen que realizar, seguidamente de un proceso de pasos consecutivos determinando los hallazgos más importantes que puedan afectar la operación de la institución.

Dichos análisis deben de ser ordenados y comprobables, para que se pueda emitir una conclusión y recomendación sobre los mismos, tomando en cuenta que dicha información es trasladada a los altos mandos o al consejo administrativo.

### **3.2.2. Alcance de Auditoría Interna**

El alcance es sumamente importante para determinar el campo de aplicación de la auditoría, en donde responde al conjunto de las necesidades del cliente y debe quedar, al igual que los objetivos, bien definidos, para tener una mejor visión de lo que se quiere analizar y revisar, promoviendo la mejora continua, se debe destacar que antes de cualquier proceso se debe determinar que elementos se quieren trabajar, la periodicidad del involucramiento del departamento de auditoría, posible participación de un auditor externo o especializado y las formas en que cambiaran o reaccionaran los cambios en el ambiente de control.

Asimismo, “especificará las instalaciones y unidades que van a ser cubiertas, así como las áreas de estudio que van a ser tratadas, por lo que puede centrarse en un único

puesto de trabajo, en un procedimiento o conjunto de procedimientos, en el sistema de prevención de riesgos laborales al completo.” (19:128)

La importancia de una correcta definición y esclarecimiento del tema se basa en que, si no existiese, el auditor no podría saber si debe analizar o no un elemento determinado del sistema o procedimiento.

“Puede Abarcar desde un área o departamento hasta la totalidad de la empresa, en el que se tendrá que descubrir y analizar todo su funcionamiento administrativo. Define la amplitud y profundidad con que se aplicará la auditoría administrativa, esto significa delimitar el número de áreas o departamentos y los tipos de procesos; así como si se desea solo la detección de necesidades o problemas, o hasta su corrección”. (2:4)

### **3.2.3. Limitación de funciones**

En toda función de un auditor interno se puede presentar ciertas dificultades las cuales deben ser soportadas por los mismos colaboradores o departamentos a los cuales se les esté involucrando, pero cuando el profesional no puede aplicar uno o varios procedimientos de auditoría o estos no pueden practicarse en su totalidad, limita la funcionalidad del auditor y, por ende, no se pueden llegar a obtener resultados certeros y exactos relacionados a los hallazgos encontrados.

Las limitaciones al alcance de la auditoría pueden provenir de las siguientes formas:

- Las que provienen de la entidad auditada, las cuales son identificadas como limitaciones impuestas, son aquellas en las que el mismo departamento o institución no permita el uso completo o uso parcial de la información y la dificulta el acceso para el análisis,

- Las que son causadas por circunstancias externas a la entidad auditada y son identificadas como limitaciones sobrevenidas, son aquellas en las que la información o registros necesarios para la auditoría fueron destruidos accidentalmente o es imposible la presencia de recuentos físicos.

Las mismas limitaciones pueden estar relacionadas a las incertidumbres finales en un proceso de auditoría, se define como un asunto o situación de cuyo desenlace no se tiene certeza, o una claridad

#### **3.2.4. Campo de Acción**

La auditoría interna puede realizarse en cualquier tipo de organización que realmente lo necesite para mejorar sus procesos y detectar fallas las cuales puedan ser corregidas para su erradicación y mejora continua.

El campo de acción se basa específicamente en el tipo de organizaciones las cuales se esté tratando, entender cómo están conformadas para responder a las demandas de servicios, la forma en que operan para así tener una mejor visión o alcance en el campo de acción y están conformadas por los siguientes sectores:

**Sector Público:** En este campo de aplicación o sector, es en donde se emplea la función de la auditoría como una figura jurídica, aplicándose en atribuciones, ámbitos de operación, niveles de autoridad, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia, siempre centrándose en las instituciones representativas de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial.

**Sector Privado:** “La auditoría se aplica tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación, área de influencia, relación comercial y

pensamiento estratégico sobre la base de varias características que se pueden definir en dicho sector, tales como:

- Tamaño de la empresa, tipo de industria, magnitud de mano de obra, naturaleza de sus operaciones y enfoque estratégico.

Asimismo, en lo relativo al tamaño, las empresas privadas se pueden dividir en:

- Microempresas
- Empresas pequeñas
- Empresas Medianas
- Empresas Grandes” (20:14)

Las cuales están diferenciadas por la cantidad de trabajadores que laboran dentro de la misma) y el número de empleados permanentes y de ventas anuales.

Ambas perspectivas se complementan y permiten generar elementos de juicio propio para dimensionar el contexto de las empresas y establecer el campo de acción que se podría tener dentro de una empresa.

Al saber la dimensión que tiene el campo de análisis de una auditoría dentro de una empresa u organización, se puede fraccionar estableciéndolo en temas específicos que puedan ser alcanzables y medibles.

El campo de acción de la auditoría en forma desfragmentada dentro de una organización se puede establecer de la siguiente manera:

- Por la naturaleza de profesional

Establece el tipo de auditoría que se quiere realizar, especificándose en la institución

u organización que se va a enfocar, ya sea del gobierno o una entidad privada, asimismo, se define la función interna o externa que tendrá el auditor.

- Clases de objetivos perseguidos

Se basa en el fin primordial de la auditoría y el enfoque que tendrá el análisis, el cual puede determinar qué tipo de hallazgos y recomendaciones se obtendrán como resultado de los temas financieros y operativos que practica la empresa, esto quiere decir que se basará en la evaluación de procedimientos o en el análisis de resultados financieros que puedan afectar al patrimonio de la empresa.

- Amplitud de trabajo o de procedimientos aplicados

Determina el alcance que se tendrá dentro de la auditoría, pudiendo ser completa o parcial

- En función de su obligatoriedad

Son aquellas revisiones que pueden ser voluntarias para poder mejorar y obtener una recomendación sobre lo auditado, o bien, las que son impuestas por cualquier ordenamiento jurídico vigente que se trabaje en base a señalamientos.

- Según la técnica utilizada

Se basa en los diferentes tipos de auditorías que se pueden implementar dentro de una organización, por ejemplo: sociales, laborales, informáticas, medioambientales, por controles, entre otros.

- Según el aspecto a auditar

Indica las diferentes evaluaciones que podemos realizar según la técnica y el área a trabajar, por ejemplo: evaluaciones a normas, políticas, bienes, recursos humanos, programas, presupuestos, entre otros.

### **3.2.5. Estructura Organizacional**

La estructura de toda empresa es fundamental debido a que establece y define muchas características de cómo se va a organizar, donde tiene la función principal de establecer la jerarquía, cadena de mando y autoridades, distinguidas por departamentos y secciones.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

En la figura No.1 se establecen dichas jerarquías y departamentos se poseen dentro de la organización, los cuales, ya mencionado anteriormente, deben prestar un servicio para tener un objetivo en común y una meta la cual se deben de trazar.

### **3.3. Funciones de un Contador Público y Auditor como Auditor Interno**

La definición de responsabilidades y funciones de la Auditoría Interna, de conformidad con sus normas profesionales y mejores prácticas se integra por una serie de tareas que buscan transformar al auditor interno en unos verdaderos consultores internos de la organización que además de darle seguridad al negocio, y al Consejo de Administración (a través del Comité de Auditoría) contribuya con una retroalimentación específica que le protección y asegure una importante contribución de valor a la organización.

Debido a la naturaleza de la función que desempeña, existen varios campos que debe dominar:

- “Conocimiento de las áreas sustantivas de la organización: El dominio de este campo implica la experiencia que brinda el contacto permanente con las iniciativas o programas orientados hacia la producción de resultados específicos para la organización de acuerdo con su objeto y/o atribuciones esenciales, estrategia y competencias centrales.
- Conocimiento de las áreas adjetivas de la organización: La competencia en este rubro se deriva de la experiencia en la implementación constante de decisiones de orden administrativo para emplear de manera puntual los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos como soporte de las áreas o proyectos sustantivos de la organización.
- Conocimiento de esfuerzos anteriores: Este requisito implica entender el proceso de aplicación de una auditoría, producto de experiencias anteriores, el cual puede haber sido adquirido.
- Conocimiento de casos prácticos: Es la percepción de la naturaleza, alcance y condiciones de las técnicas que se utilizan para auditar una organización, derivada de la capacitación, formación o simulación obtenida en los centros de trabajo o estudio.
- Conocimiento derivado de la implementación de estudios organizacionales de otra naturaleza: Implica la apreciación de los requerimientos necesarios para instrumentar una auditoría a partir de la práctica lograda en la participación en otro tipo de análisis o diagnósticos administrativos.
- Conocimiento personal basado en elementos diversos: Este tipo de conocimiento implica el dominio de diversas áreas de la administración, métodos de trabajo,

técnicas de estudio o influencia en la organización por posición jerárquica o grupal, respeto, capacidad, interacción con el medio e interés de desarrollo sustentado.”

(20:41)

Asimismo, para ejercer efectivamente la profesión, específicamente en la rama interna de la organización, se requiere considerar en su participación de la Auditoría Interna, al menos las siguientes normas profesionales y funciones:

Normas Profesionales:

- Independencia y Objetividad de la Auditoría Interna con la organización.
- Experiencia y Cuidado Profesional.
- Administración de recursos de la organización.
- Planificación y alcance del trabajo apoyando como consultores.
- Desempeño del trabajo.
- Efectividad, oportunidad y suficiencia en la comunicación de resultados.
- Actualización profesional.
- Manejo de Riesgos.

Como Funciones, de Auditoría Interna se tiene:

- Proceso de administración del riesgo institucional y evaluación de control interno actuando como consultores de la organización.
- Enlace del plan de auditoría con los riesgos del negocio.
- Informes, contribución y apoyo al Comité de Auditoría y Dirección General para facilitar la identificación de oportunidades de generación de valor.



- Vigilancia de la aplicación oportuna de las medidas correctivas por las diferentes instancias externas de fiscalización.
- Coordinación con Auditoría Externa por parte de la Auditoría Interna.
- Aportación al mejoramiento y desarrollo administrativo de la gestión, conforme a las líneas estratégicas en materia de simplificación.
- Mejora interna regulatoria e incremento en la productividad fungiendo como consultores.
- Seguimiento a acciones de mejora a los procesos, implantadas por las Direcciones, a fin de apoyarlos en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Asesoría en materia de desarrollo administrativo.
- Conocimiento de los procesos institucionales.
- Promoción de la cultura de control dentro de la Organización.
- La auditoría interna debe de tener un enfoque práctico más que de revisión, mezclando las habilidades de consultoría empresarial para que no solo supervisen el trabajo pero que al mismo tiempo sus servicios agreguen valor a la organización.

### **3.4. Código de Ética del auditor interno**

Uno de los aspectos más importantes y relevantes de la licenciatura, que es considerada una disciplina que proporciona a quienes lo ejercen, el libre albedrío sobre la forma correcta de actuar y sobre el uso correcto de información que se proporciona, es determinante para el individuo y su medio, ya que de ella dependen la claridad y la transparencia de las acciones que de una u otra manera se traducen en hechos.

“Ética es el concepto (pensamiento filosófico y/o ciencia) que tiene un objeto de estudio y éste es la moral. Por su etimología pudiera parecer que ética y moral son lo mismo; sin embargo, por su aplicación y referencia significan cosas distintas”. (29:12)

Asimismo, es definida como “el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona, tales como compromiso, honestidad, lealtad, franqueza, integridad, respeto por los demás y sentido de responsabilidad, constituye uno de los pilares de las normas de actuación de cualquier organización, sin importar su actividad y entorno”. (20:44)

Basándose desde un punto de vista organizacional, la ética puede definirse como el conjunto de principios morales y normas que orientan el comportamiento en una sociedad de negocios, los cuales llevan consigo valores que son fundados desde el núcleo de la humanidad, los cuales establecen y regulan la conducta de los profesionales, las cuales se basan en dos tipos de declaraciones, las cuales son las basadas en principios (valores) y políticas (lineamientos).

Existen criterios para la toma de decisiones éticas las cuales todo profesional debe poner en práctica para resolver los dilemas que deben enfrentar los auditores, debe considerar los aspectos relativos a la intensidad moral que entrañan, así como al enfoque normativo que puede utilizarse para justificar el proceso.

“La intensidad moral, entendida como la medida en la cual los individuos consideran que un problema constituye un asunto ético, está integrada por seis componentes:

- Magnitud de las consecuencias: Anticipación del nivel que tendrá el efecto del resultado sobre una acción específica.

- Consenso social: grado del acuerdo que hay entre los miembros de una sociedad respecto de la valoración ética de un acto.
- Probabilidad del efecto: la intensidad de un problema crece o decrece en la medida que las personas anticipan las consecuencias.
- Inmediación temporal: intervalo que existe entre el momento en que ocurre la acción y el inicio de sus consecuencias.
- Proximidad: cercanía física, psicológica y emocional que siente el individuo que toma la decisión con quienes resultan afectados por ella.
- Concentración del efecto: grado en que las consecuencias se concentran en unos cuantos individuos o se dispersan entre muchos.” (20:46)

### **3.5. Uso de las NIEPAI**

Los trabajos que son realizados y analizados concernientes a una institución, donde el salario base del profesional es fijo y pertenece dentro de la planilla de salarios, son realizados en ambientes legales y culturales diversos, para organizaciones que son diferentes debido a su tamaño, cantidad de empleados y estructura.

Ante la diversidad de empresas y sus diferentes formas de operar, las cuales afectaban el desempeño de la auditoría interna en cada ambiente, fue esencial determinar las responsabilidades de los auditores internos y su actividad interna con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

El propósito de las Normas es:

- Orientar en la adhesión a los elementos obligatorios del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.

- Proporcionar un marco para ejercer y promover un amplio rango de servicios de auditoría interna de valor añadido.
- Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna.
- Fomentar la mejora de los procesos y operaciones de la organización.

Las Normas son un conjunto de requisitos basados en principios, de cumplimiento obligatorio, que consisten en:

- Declaraciones de requisitos esenciales para el ejercicio de la auditoría interna y para evaluar la eficacia de su desempeño, que son internacionalmente aplicables a nivel de las personas y a nivel de las organizaciones.
- Interpretaciones que aclaran términos o conceptos dentro de la norma
- Se puede indicar que dichas normas rigen los principios que se imponen a los auditores internos que ejerzan la profesión, dirigiendo la conducta o la correcta realización de una acción o el correcto desarrollo del análisis de una auditoría.

Las Normas, junto con el Código de Ética, forman parte de los elementos de cumplimiento obligatorio del Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP); por lo tanto, el cumplimiento del Código de Ética y las Normas significa el cumplimiento con todos los elementos obligatorios del MIPP.

Las normas se conforman en dos categorías principales: “Normas sobre atributos y sobre Desempeño. Las Normas sobre Atributos tratan las características de las organizaciones y las personas que prestan servicio de auditoría interna. Las Normas sobre Desempeño describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios. Las Normas

sobre Atributos y sobre Desempeño se aplican a todos los servicios de auditoría interna”.

(18:42)

Los servicios de consultoría son por naturaleza consejos, y son desempeñados, por lo general, a pedido de un cliente. Existen dos personas dentro del proceso, las cuales son, la persona que ofrece el consejo (auditor interno) y el que recibe o busca el consejo (cliente). Cuando se desempeñan dichos servicios es importante destacar que en la consultoría, el auditor interno siempre debe mantener la objetividad del tema, siempre con profesionalismo y ética, y no asumir responsabilidades de la gestión.

### **3.6. Uso de Código de Ética.**

La Federación Internacional de Contadores (IFAC) es la organización mundial para la profesión de contador, la cual fue fundada en 1977, cuya misión es servir al interés público, fortaleciendo de forma prolongada la profesión contable en todo el mundo y contribuyendo al desarrollo de economías internacionales estableciendo y promoviendo la observancia de normas de alta calidad, impulsando la convergencia internacional de estas normas y tomando postura en el interés público allá donde la experiencia de la profesión sea más relevante.

La IFAC está compuesta por 159 miembros y asociados en 124 países de todo el mundo, lo cuales representan a toda la profesión.

Asimismo, desarrolla guías para la mejor ejecución en las prácticas y otros recursos de la rama y facilita el intercambio de conocimientos entre sus miembros, promoviendo compartir recursos para servir a los profesionales de la contabilidad de empresas.

Entre los principios fundamentales que integran el código de ética tenemos los siguientes:

- “Integridad: El Contador Público deberá mantener incólume su integridad moral en el ejercicio profesional.
- Objetividad: Para el Contador Público, objetividad representa: imparcialidad, desinterés y actuación sin prejuicios en todos los asuntos que corresponden al campo profesional.
- Independencia: El Contador Público en el ejercicio profesional deberá tener y demostrar absoluta independencia mental y de criterio con respecto a todo interés que pudiera considerarse incompatible con los principios de integridad y objetividad.
- Competencia y cuidado profesional: el Contador Público deberá contratar solamente trabajos para los cuales él o sus asociados tengan la capacidad idónea para realizar eficaz y satisfactoriamente su labor y actuará con el cuidado, diligencia de un profesional responsable consigo mismo.
- Confidencialidad o secreto profesional: el Contador Público tiene la obligación de guardar el secreto profesional, no revelando ningún tipo de información.
- Observancia de las disposiciones normativas: El profesional debe estar presente y atento a las normativas que se le puedan presentar en la organización donde prestará sus servicios, las mismas no deben interferir con el manual de ética.
- Difusión y colaboración: el Profesional tiene la obligación de contribuir, de acuerdo con sus posibilidades personales al desarrollo de la profesión
- Comportamiento profesional: El Contador Público deberá abstenerse de realizar actos que afecten negativamente la reputación de la profesión.” (35)

### **3.7. Aspectos Normativos**

Los aspectos normativos que son utilizados serán los siguientes:

- Código de trabajo, abarcando salarios mínimos y disposiciones legales.
- Código de Ética.
- Normas Internacionales de Auditoría Interna (NIEPAI).
- Manuales proporcionados por la institución.

### **3.8. Planificación de actividades y trabajos de auditoría interna.**

“En términos generales en esta etapa el auditor interno es responsable de formular o redefinir para cada trabajo de auditoría contenido en el Plan Anual de Auditoría, los riesgos relevantes que afectan a la actividad operativa donde se realizará el trabajo y los objetivos, criterios y alcance de este. Posteriormente debe definir las pruebas de auditoría, identificando y analizando la efectividad de los controles claves asociados a los riesgos relevantes identificados”. (10:3)

La planificación es sumamente importante para tener un panorama claro de los sucesos que se tendrán que relacionar y de lo que se debe de hacer, siendo está, una serie de pasos sucesivos que conllevan al análisis e investigación correspondiente de un determinado riesgo, el cual concluye con recomendaciones y conclusiones los cuales son enfatizados y presentados a la gerencia.

“En términos resumidos en los marcos normativos antes señalados se destacan los siguientes requerimientos para la Planificación del Trabajo de Auditoría:

- La planificación del trabajo tiene en cuenta los objetivos de la actividad operativa a revisar, sus riesgos significativos, y la adecuación y efectividad de los procesos de gestión de riesgo y control de la actividad.
- La planificación del trabajo tiene en cuenta las oportunidades para lograr mejoras significativas de los procesos, gestión de riesgo y control de la actividad operativa a revisar.
- Para trabajos de consultoría significativos, los auditores internos documentan su entendimiento de los objetivos del cliente, alcance, responsabilidades respectivas y otras expectativas.
- Los objetivos del trabajo reflejan los resultados de la evaluación preliminar de riesgos y se usan criterios adecuados para evaluar el gobierno, gestión de riesgo y controles.
- El personal y la actividad de auditoría interna cuentan con los conocimientos, habilidades, y otras competencias necesarias para completar cada trabajo individual.
- Los programas de trabajo se desarrollan, y establecen los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y documentar la información necesaria para lograr los objetivos del trabajo.
- El programa de trabajo y sus ajustes posteriores son aprobados formalmente por el Jefe de Auditoría antes de su implementación.” (10:4)

La planificación de una buena auditoría consta de cinco pasos sumamente importantes:

Paso número 1: Conducir un estudio o encuesta preliminar en la actividad operativa donde se realizará el trabajo de auditoría.

- “Objetivos y Características del Estudio o Encuesta Preliminar: El estudio preliminar permitirá recopilar información relevante de tipo general y específica para



familiarizarse con las actividades, procesos, procedimientos, riesgos y controles, e identificar las áreas en las que se deberá poner más énfasis en el trabajo y lograr comentarios y sugerencias de parte del responsable operativo y de otros interesados del trabajo, constituyéndose por lo tanto en una oportunidad para que el auditor interno comience una relación participativa con todos los involucrados.” (10:9)

- “Reunión Preliminar: Una de las primeras actividades que deberían realizarse en esta Etapa es una reunión preliminar que se materializará después de la comunicación inicial que hará el Jefe de Auditoría al responsable operativo. Esta actividad puede incluir una reunión con el personal responsable, así como mantener una entrevista y/o aplicar un cuestionario. Debe ser previa al trabajo de campo, en especial cuando el tiempo requerido pueda afectar las operaciones habituales de la actividad operativa.” (13:9)
- “Principales Fuentes de Información: Los auditores internos deben obtener o actualizar la información de antecedentes sobre las actividades a revisar, con el fin de determinar su impacto sobre los objetivos y alcance del trabajo. Algunas fuentes de información a considerar son: Papeles de trabajo, Informes de Resultados, Compromisos del Jefe de Servicio, Organización.
- Procedimientos Analíticos: Los procedimientos analíticos permiten examinar y evaluar información crítica dispuesta en planillas, bases de datos o registros manuales. Estas técnicas consisten básicamente en comparar y estudiar toda la información relacionada con la actividad operativa, es decir, la financiera, económica y técnica. El resultado de esta comparación es entregar alertas o tendencias” (10:10).

Paso número 2: Desarrollar una evaluación detallada de riesgo en la actividad operativa donde se realizará el trabajo de auditoría.

- “Identificar los Objetivos:

Es necesario conocer cuál o cuáles son los objetivos de la actividad operativa, esta información es posible obtenerla del estudio preliminar y de la documentación formal que mantenga la organización. Si ello no es posible, deben ser consultados los responsables operativos, para conocer y determinar la finalidad u objetivo, aplicando el criterio profesional del auditor.

- Identificar los Riesgos Relevantes:

Las situaciones que impidan o demoren el cumplimiento de los objetivos de la actividad operativa, deben ser considerados como riesgos críticos.

- Valorar los Riesgos en Términos de Probabilidad y Consecuencias:

Una vez identificados los riesgos, deben ser valorados en términos de la probabilidad que estos ocurran y de las consecuencias que implicaría su concreción.

- Determinar el Riesgo Inherente (Severidad):

Corresponde al producto entre la probabilidad del riesgo y sus consecuencias.”  
(10:14).

- “Calcular y Valorar el Riesgo Residual:

Identificados y valuados los riesgos y controles claves, es necesario conocer qué parte del riesgo no está controlado, o qué aspectos del riesgo no alcanza a mitigar el control.

- Definir Criterios de Priorización:

Después del análisis de los riesgos y del diseño de los controles asociados, el auditor interno está en condiciones de priorizar aquellos riesgos y controles que deberían ser incluidos en el programa de auditoría, de acuerdo con los criterios que se adopten (riesgo inherente, riesgo residual, consecuencias o una combinación de estos criterios).” (10:15)

Paso número 3: Establecer o redefinir objetivos y alcance del trabajo

Paso número 4: Identificar y/o definir criterios de auditoría

- “Los criterios de auditoría pueden estar referidos a los requerimientos y prohibiciones contenidas en normas, regulaciones, estándares, indicadores, metas o modelos. contra los cuales se comparan los resultados de la aplicación de pruebas de auditoría, considerando un nivel deseado contra el real o efectivo. La identificación de los criterios va a depender del tipo de auditoría que vaya a desarrollarse, pueden ser de tipo cualitativos y/o cuantitativos.” (10:25)

Paso número 5: Definir los recursos necesarios (Materiales y Humanos)

### **3.9. Procesos de ejecución de auditoría.**

El proceso ejecutado por el personal de auditoría debe ser un proceso limpio y transparente, en donde se dejen constar evidencias físicas, testimoniales y analíticas.

Para poder conseguir una ejecución efectiva es importante utilizar diferentes métodos que serán efectivos para el presente trabajo, los cuales son:

- Inspección física: La cual consiste en la visita de campo, a clientes que adquieran los productos para el consumidor final.

- Inspección documental: Se basa en el análisis de los documentos que son estudiados para determinar la veracidad de los mismos.
- Comprobación: Determinar y realizar un cotejo de información para corroborar el tipo de información que se desea trasladar.
- Consecuencias: Se indica una conclusión y recomendación dependiendo del nivel de impacto que afecte a la empresa, dejando a discreción de los mandos medios la toma de decisión.

### **3.10. Presentación de informe de auditoría interna.**

El informe de auditoría es el resumen de todo lo revisado y analizado por el encargado de auditoría el cual es presentado al Consejo Administrativo en donde se describen los hallazgos, encontrados describiendo el lugar, la fecha y las personas involucradas, las cuales podrían ser:

- Representante Legal
- Supervisor
- Auditor
- Personal responsable de hallazgos encontrados

En el mismo documento se describen los procesos en los que incurrió el encargado de auditoría, que métodos se han utilizado, los responsables y las recomendaciones u observaciones que se detallan. Por último, se debe dejar constancia de dicho proceso, haciendo de conocimiento a todos los involucrados y con su firma al finalizar el documento para estar en total acuerdo con lo establecido por el auditor.

### **3.11. Seguimiento a recomendaciones.**

Se trasladarán las recomendaciones a gerencia para su posible aplicación, asimismo se realizarán evaluaciones periódicas por un año.

**CAPÍTULO IV**

**AUDITORÍA INTERNA A LA NÓMINA DE VENDEDORES Y BONIFICACIONES**

**PARA CLIENTES EN UNA EMPRESA DE BEBIDAS GASEOSAS.**

**(CASO PRÁCTICO)**

**4.1 Antecedentes**

La unidad de análisis objeto de estudio, será una empresa que tienen como función lucrativa principal la distribución masiva de bebidas carbonatadas de diversos sabores y presentaciones, dentro del departamento de Retalhuleu kilómetro 185, Guatemala, la cual fue constituida el 12 de octubre de 2011 e inicio operaciones el 01 de enero de 2012, bajo la razón social “Distribuidora Salesianos, S.A.”

Actualmente la empresa se encuentra en plan de crecimiento debido a su servicio al cliente, precios competitivos, calidad de sus productos, proyectos de innovación en su forma de distribución y alta aceptación en el mercado, catalogando al cliente como un pilar principal de la empresa e identificándolo con el eslogan “El Cliente siempre es el Rey”.

- Visión

Ser la agencia más rentable a nivel nacional, generando fuertes cantidades de ingresos sin poner el riesgo la calidad del producto y el servicio al cliente, teniendo siempre presente la responsabilidad social empresarial (RSE).

- Misión

Somos una empresa con un equipo de trabajo altamente capacitado e involucrado con los logros organizacionales de la corporación, líder en ventas y distribución de

producción a nivel nacional, confiando en nuestros clientes para su propia superación, logrando obtener un país altamente competitivo y con mayores fuentes de ingreso en el mercado de bebidas gaseosas.

Dentro del desarrollo del caso práctico se presentará un análisis de las funciones que desempeña la fuerza de ventas con la distribución y entrega de beneficios que son otorgados a los clientes que tienen un fuerte movimiento de compra venta en el producto de las bebidas gaseosas.

#### **4.2 Procedimientos administrativos**

La mayor parte de las actividades de la distribuidora se basa en el área de ventas, debido a que es la fuente principal de ingresos que tiene la entidad y la menor parte está conformada por los procesos administrativos los cuales son fundamentales para llevar un control y brindar las herramientas a la fuerza de ventas para su debida.

Como proceso del área administrativa es adecuado realizar una auditoría al procedimiento más débil que se posee en la distribuidora en donde se han tenido indicios de malas utilizations de herramientas proporcionadas a la fuerza de ventas, por tal motivo se realizará un proceso de auditoría general en el departamento de Recursos Humanos, especialmente en el uso de bonificaciones a clientes mayoristas.

En dicho proceso, es importante destacar que se realiza con el fin primordial de poder mejorar los procesos dentro de la distribuidora haciéndola más rentable y efectiva en el mercado laboral.

### **4.3 Responsabilidades administrativas**

En toda organización existen gestiones administrativas las cuales tienen diversas responsabilidades para la correcta ejecución de los procesos administrativos, siendo las más importantes las siguientes:

- Consejo de Administración: Es el órgano de dirección máximo dentro de la organización ubicada entre la Asamblea General de Accionistas y la Gerencia General; su función es de dirección y vigilancia, y posee amplias facultades normativas, de planificación, evaluación y control
- Gerencia General: Entre sus funciones principales están: Planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y coordinar las actividades de los diferentes departamentos y agencias de distribución, velando por un adecuado procedimiento y cumplimiento de las políticas y normas adoptadas por el Consejo de Administración.
- Departamento de Auditoría Interna: Tiene como atribuciones establecidas el proporcionar aseguramiento objetivo de la eficiencia de los procesos de control, mediante la planificación, programación y ejecución de auditorías, realizando las tareas que la Dirección le solicita para casos particulares que requieren alguna atención, dicho departamento debe de generar conclusiones y recomendaciones para que puedan ser acatadas por los jefes inmediatos.
- Gerencia de Comercialización: Las funciones principales a dicha área corresponden en comprar, vender, transportar, almacenar, financiar, medir riesgos y lograr información del mercado actual para crear proyectos de mercadeo que sean de utilidad para lograr una mayor rentabilidad, las cuales son desarrolladas por los



productores de comercialización que analizan tendencias actuales que impacten en la población,

- Gerencia de Operaciones: En dicha gerencia se centra uno de los procedimientos más importantes para la empresa, la cual es la producción, área que debe encargarse que cumplir todos los estándares de salud e inocuidad manteniendo la calidad del producto.

Dicha gerencia debe encargarse de producir lo suficiente para almacenar el producto dentro de las grandes bodegas, para su posterior traslado a las diferentes distribuidoras que se encuentran a nivel nacional

- Gerencia de Finanzas: Tiene a su cargo la consolidación de información financiera en un periodo determinado, llevando registro de todas las transacciones contables y originadas por los planes operativos de mercadeo, asegurando que se cumplan las metas de rentabilidad de la empresa, tiene bajo su responsabilidad el registro y resguardo de los activos fijos de la empresa.

Asimismo, debe manejar una cartera de crédito estable y controlada para que la misma no obstruya los proyectos de crecimiento dentro de la empresa, realiza el análisis crediticio para la aprobación de ventas al crédito, el cobro en fechas exactas evitando la morosidad y los procesos judiciales en caso de vencimientos y faltas de pago.

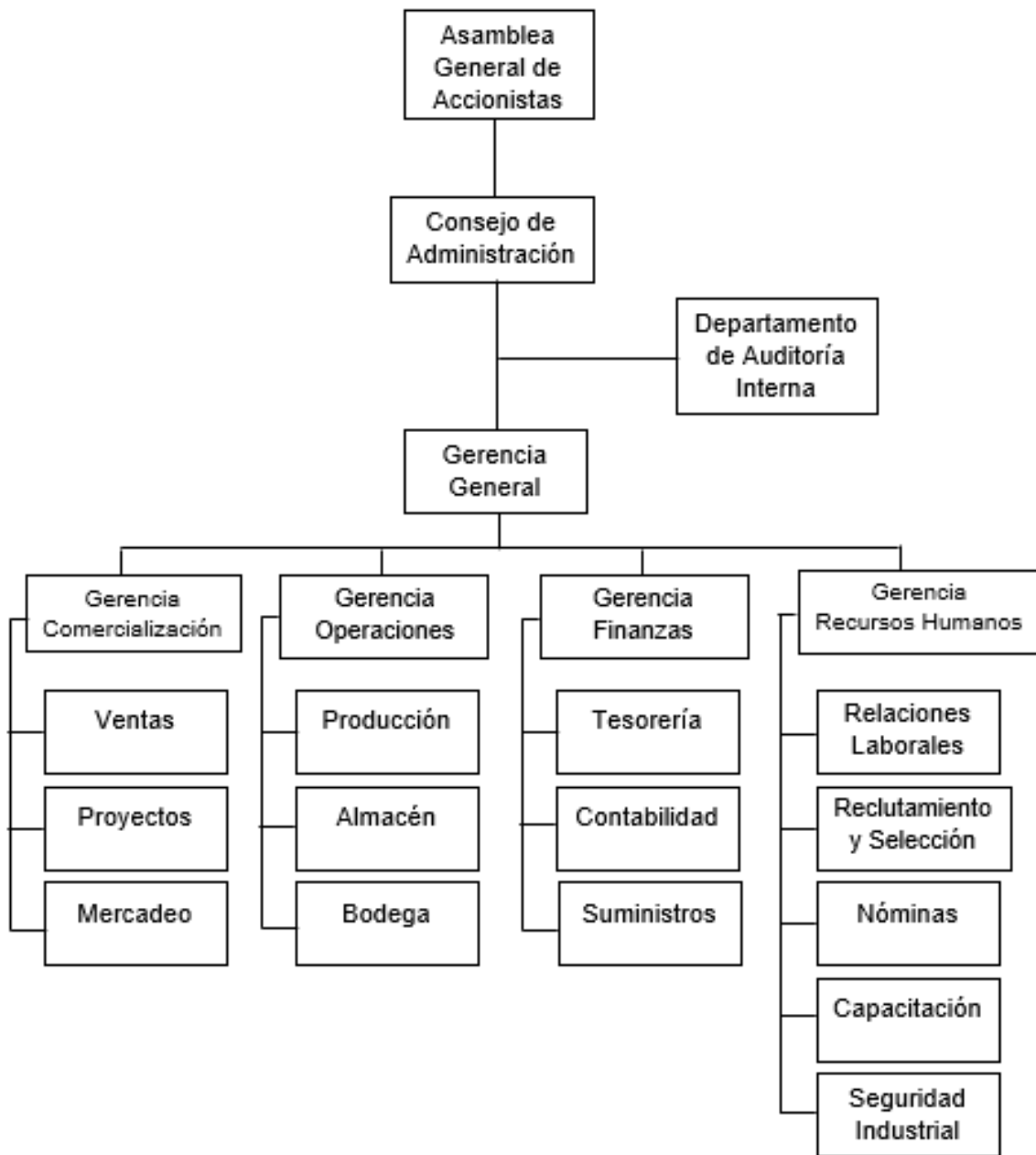
- Gerencia de Recursos Humanos: Es el encargado de proveer personal capacitado para cada área de la Distribuidora, realizando los análisis e investigaciones previas a su contratación; adicionalmente debe planificar, organizar, promover y coordinar el desarrollo laboral y profesional del personal, velando el buen clima laboral,

incentivando la motivación en cada una de las personas que laboral, siempre cumpliendo los lineamientos de las leyes laborales guatemaltecas.

Asimismo, debe velar por la salud y seguridad del personal, previniendo actividades que puedan dañar la integridad de los colaboradores y brindándoles instrumentos que deben ser utilizados para salvaguardar sus vidas ante cualquier acontecimiento; a continuación, se presenta la estructura organizacional de una distribuidora de bebidas gaseosas:

Figura No. 1

Organigrama Administrativo



Fuente: Distribuidora Salesianos, S.A., empresa objeto de análisis

#### 4.4 Papeles de trabajo

**Auditoría Interna del Área de Nominas**  
**Índice de Papeles de Trabajo**  
**01 enero al 31 de diciembre de 2017**

PT	I.P.T.	
Hecho por:	<b>KEML</b>	03/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

DESCRIPCIÓN	REF.	PAG.
<b>Planificación de la auditoría</b>		
Memorando de nombramiento de auditoría	<b>A - 01</b>	<b>79</b>
Memorando de planificación de evaluación	<b>B - 02</b>	<b>80</b>
Cuestionario de control interno	<b>C - 03</b>	<b>85</b>
Matriz de riesgos	<b>D - 04</b>	<b>88</b>
Programa de evaluación	<b>E - 05</b>	<b>91</b>
<b>Desempeño del trabajo de auditoría</b>		
Cédula de marcas	<b>CM</b>	<b>92</b>
Cédula de auditoría interna al área de nóminas	<b>F</b>	<b>93</b>
Revisión de papelería del personal	<b>F-1</b>	<b>94</b>
Cédula de auditoría interna a la nómina de salarios	<b>G</b>	<b>96</b>
Memorando de autorización de incremento	<b>G-1</b>	<b>97</b>
Revisión de cálculos de comisión	<b>G-2</b>	<b>99</b>
Descripción de ajustes en nómina Ruta 203	<b>G-3</b>	<b>100</b>
Revisión de cálculo de Cuota Laboral	<b>G-4</b>	<b>101</b>
Descuentos de ISR	<b>G-5</b>	<b>102</b>
Narrativa de revisión de área de nóminas	<b>G-6</b>	<b>106</b>
Cédula de carta de autorización de plan para bonificaciones	<b>H</b>	<b>108</b>
Clasificación de clientes	<b>H-1</b>	<b>109</b>
Informe de bajas efectuadas en el período	<b>H-2</b>	<b>114</b>
Acta de responsabilidad	<b>I</b>	<b>118</b>
<b>Comunicación de informe</b>		<b>122</b>

**Memorando de Nombramiento  
Departamento de Auditoría Interna  
Memorando No. 1.**

<b>PT</b>	<b>A - 01</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	03/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

**De:** Lic. Silverio Mauricio Iriarte Escobar

**Gerente de Auditoría Interna**

**Para:** Sr. Kevin Estuardo Morales López

**Auditor Interno**

**Asunto:** Auditoría a la nómina de vendedores y bonificaciones para clientes.

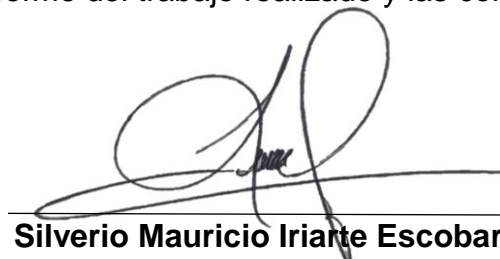
**Fecha:** Guatemala, 08 de enero 2018.

**Comunicado:** Evaluar el área de Nóminas, aplicando procedimientos de auditoría interna adecuados, manuales, normas y leyes aplicables que puedan determinar cualquier anomalía que se pueda suscitar en las transacciones de pago y entrega de bonificaciones a los vendedores durante el año 2017. Por lo que se le asigna a usted, efectuar la revisión del área.

Esta auditoría tendrá una duración de 30 días y su responsabilidad como profesional será la siguiente:

- Planificación y programación de la Auditoría.
- Ejecución del trabajo de Auditoría
- Supervisión de la ejecución de la Auditoría
- Presentar un informe del trabajo realizado y las conclusiones acordadas.

Atentamente,



**Silverio Mauricio Iriarte Escobar**  
**Gerente de Auditoría Interna**

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Memorando de Planificación de Evaluación**  
**del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>B – 02 1/5</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	03/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

### **Comprensión del Entorno de Control**

Distribuidora Salesianos, S.A. se identifica por tener una filosofía organizacional debidamente establecida basada en principios éticos y morales que trasmite a sus colaboradores y que proporciona productos de alta calidad al alcance del consumidor final, manteniendo sus estándares de higiene e inocuidad de los alimentos, sin descuidar el servicio al cliente que la distingue de las demás distribuidoras; por tal motivo debe poseer personal altamente competente para el desarrollo de actividades que beneficien a la distribuidora; basándose en manuales y procedimientos adecuados.

La distribuidora cuenta con el desarrollo de buenas prácticas morales y responsables con el medio ambiente, teniendo delegaciones adecuadas para el desarrollo de sus diferentes actividades, en donde una de ellas busca la rentabilidad de la empresa, cuidando los recursos empresariales y logrando incrementar nuevos mercados y puntos de venta.

Se observó que se poseen los debidos procesos correctamente documentados y generados por los encargados de cada área, determinando los descriptores de puestos y delegación de responsabilidades, sin embargo, se detectaron procesos manuales que generan deficiencias en el desarrollo de actividades.

La distribuidora posee un organigrama actualizado, el cual es comunicado internamente a los colaboradores de cada sección, analizando periódicamente que dicha herramienta

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Memorando de Planificación de Evaluación**  
**del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>B – 02 2/5</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	03/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

pueda ser efectiva y responda a los diversos procesos en los cuales se esta laborando; asimismo, se distingue la segregación de funciones y los niveles jerárquicos que se establecen dentro de la compañía.

Están debidamente identificados los puestos laborales y las competencias que deben de poseer y poner en práctica cada uno de los colaboradores para ocupar los mismos, teniendo la capacidad y personalidad para desarrollar efectivamente su labor, en donde se detectaron deficiencias en las capacidades del personal.

Las autoridades están conformadas y establecidas de forma correcta, por lo que clarifica formalmente los deberes y responsabilidades; contribuyendo a la efectiva toma de decisiones.

**Alcance**

Evaluación de la eficiencia y eficacia en los pagos en nóminas a los vendedores de la distribuidora, asimismo la correcta entrega de bonificaciones a clientes correspondientes al período del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2017. El alcance del trabajo requiere que se emita un informe de cumplimiento con los hallazgos y recomendaciones de ser necesario.

**Muestra**

Selección de los expedientes específicos de los trabajadores, verificando que todos se encuentren completos y debidamente resguardados.

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Memorando de Planificación de Evaluación**  
**del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>B – 02 3/5</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	03/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

Selección del personal encargado de realizar los procedimientos de retribución salarial del personal de ventas.

Selección de clientes dentro del proceso de ventas a quienes se les entreguen bonificaciones de producto.

### **Técnicas de Auditoría**

Se realizará una evaluación de cumplimiento y se obtendrá información a través de:

- Observación.
- Análisis de documentos.
- Entrevistas.
- Confirmación de información.
- Inspección.
- Corroboración.

### **Riesgo Inherente**

- Que el personal no esté contratado por la distribuidora y no tenga su papelería completa.
- Inadecuado proceso de selección de personal; contratando candidatos que no posean las competencias necesarias para el puesto.
- Que existan demasiados procesos manuales.
- Que la distribuidora no esté a la vanguardia de la tecnología.
- Tener colaboradores carentes de capacitación para su puesto.



**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Memorando de Planificación de Evaluación**  
**del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>B – 02 4/5</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	03/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

**Riesgo de Control**

- En entrega de bonificaciones a los clientes que no corresponden.
- Falta de supervisión en el manejo de beneficios otorgados por los vendedores.
- Falta de revisión en pagos de nóminas.

**Recursos**

**a) Físicos**

- Computadora.
- Resma de hojas tamaño carta.
- Combustible.
- Impresora.
- Escáner.
- Lapiceros.

**b) Humanos**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Lic. Silverio Mauricio Iriarte Escobar	Gerente de Auditoria Interna.
Sr. Kevin Estuardo Morales López	Auditor Interno.

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Memorando de Planificación de Evaluación**  
**del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>B – 02 5/5</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	03/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

**Cronograma de Auditoría**

<b>Actividades</b>	<b>Semana 1</b>				<b>Semana 2</b>				<b>Semana 3</b>				<b>Semana 4</b>			
Planificación y Evaluación de Auditoría																
<b>Trabajo de Campo</b> Realización de Cuestionario de Control																
Evaluación de procedimientos																
Investigación y evaluación en la Gestión de Recursos																
Evaluación a procedimientos del Área de Nómina																
Investigación y evaluación de entrega de Bonificaciones																
Cruce de Papeles de Trabajo																
Entrega del informe																

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>C – 03 1/3</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	04/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

**Objetivo**

Recopilar evidencia primaria del entorno de control utilizado para los procesos que realizan en el área de nóminas de vendedores y bonificaciones para clientes.

No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
1	¿El personal del área de nóminas conoce la filosofía organizacional y aspectos éticos para no poner en riesgo las operaciones de la empresa?	X			Durante el proceso de inducción a la distribuidora, se les brinda dicha información.
2	¿Se les da a conocer la estructura administrativa a los colaboradores, identificando niveles jerárquicos?	X			Al personal se le traslada el organigrama jerárquico para el buen desempeño de sus labores.
3	¿Se poseen registros relevantes sobre faltas éticas y morales?		X		No se tiene conocimiento de faltas en los últimos años.
4	¿Existe un lugar específico en donde resguardar la documentación que respalde el pago de comisiones?	X			Existen archivos metálicos que están bajo llave. Dicha llave la posee cada coordinador.
5	¿Existe un proceso de revisión en el cálculo y retribución de salarios en la nómina?	X			El coordinador revisa la nómina y autoriza la retribución de salarios mediante la cuenta bancaria en línea.
6	¿Existen varios filtros de revisión en la nómina de los colaboradores?		X		Existe solo un filtro de revisión en la nómina y es necesario que existan dos o más procesos que aseguren la efectividad de la operación.

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>C – 03 2/3</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	05/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
7	¿Existen herramientas o programas que estén a la vanguardia de la tecnología para el desarrollo eficaz de los puestos de trabajo?		X		Existen muchos procesos manuales, los cuales son un porcentaje de riesgo alto para la distribuidora.
8	¿Los controles descritos en los manuales de procedimientos son realizados de manera oportuna?	X			Los controles establecidos se aplican de forma oportuna.
9	¿Se encuentran establecidas las comisiones que devengan los vendedores debido al nivel de venta obtenido?	X			Se poseen ciertos porcentajes de ventas para que pueda hacerse efectiva la retribución salarial.
10	¿Los cálculos de pago de comisiones se realizan por medio de plataformas informáticas?		X		Los cálculos son realizados en unas hojas electrónicas de Excel, las cuales son operadas manualmente.
11	¿Existe un control adecuado en la entrega de bonificaciones a los clientes?		X		Debido a que cada vendedor tiene el control y manejo de bonificaciones a otorgar sin control alguno.
12	¿Se han definido procedimientos establecidos para la entrega de bonificaciones a los clientes?	X			Existe un manual que detalla los pasos a seguir para efectuar dicha gestión.
13	¿Se capacita al personal constantemente?		X		Se posee una detección de necesidades de capacitación (DNC), la cual no es cumplida de forma correcta y eficaz.

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>C - 03 3/3</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	05/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

<b>No.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>COMENTARIO</b>
14	¿Se le comunica al personal sobre las capacitaciones a las cuales debe participar con el debido tiempo de anticipación?	X			Se les notifica en un lapso de anticipación no menor a 10 días
15	¿Se visitan a los clientes para verificar que el producto haya sido entregado tal como fue solicitado?		X		No existe un seguimiento adecuado en la efectividad de entrega de producto
16	¿Cuándo existe un área de mejora, se toman las medidas necesarias para asegurar la acción correctiva e inmediata?	X			Existe un procedimiento de control adecuado para el seguimiento de acciones a mejorar
17	¿Existe algún método electrónico para plasmar y efectuar la entrega de bonificaciones?		X		Todo proceso se realiza en un talonario que debe ser llenado a mano por el vendedor.
18	¿Existe comunicación y seguimiento por parte de la Gerencia General ante las sugerencias planteadas?	X			Existe un canal efectivo de comunicación con la Gerencia General y el seguimiento ante la solicitud.



Hecho por:

**Kevin Estuardo Morales López**

**Auditor Interno**

Distribuidora Salesianos, S.A.

**Matriz de Riesgo**

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b>	<b>D - 04 1/3</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	10/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

**Objetivo en esquema de riesgo inherente**

Está cedula presenta parámetros para evaluar el impacto y ocurrencia así también el control interno en operación.

Su forma de calificar es la siguiente:

<b>Evaluación de Ocurrencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>	<b>Detalle</b>
	1	Muy imposible	Riesgo cuya posibilidad de ocurrencia es muy baja
	2	Imposible	Riesgo cuya posibilidad de ocurrencia es baja
	3	Posible	Riesgo cuya posibilidad de ocurrencia es media
	4	Probable	Riesgo cuya posibilidad de ocurrencia es alta
	5	Muy probable	Riesgo cuya posibilidad de ocurrencia es muy alta

<b>Evaluación de Impacto</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>	<b>Detalle</b>
	1	Insignificante	Riesgo cuyo impacto sea nulo
	2	Leve	Riesgo cuyo impacto se pueda corregir a corto tiempo
	3	Moderado	Riesgo cuyo impacto es significativo en el patrimonio
	4	Grave	Riesgo cuyo impacto daña el patrimonio e imagen
	5	Catastrófico	Riesgo material en el patrimonio

<b>Evaluación de Control Interno</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>	<b>Detalle</b>
	1	No existe	No existe control
	2	Débil	Puede ser detectado eventualmente
	3	Moderado	Puede ser detectado y mitigado
	4	Aceptable	Puede ser detectado y se aplican procedimientos inmediatos
	5	Suficiente	Se detecta en la mayoría de los casos

Distribuidora Salesianos, S.A.

**Matriz de Riesgo**

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b>	<b>D - 04 2/3</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	10/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

No.	Riesgo	Puntuación de la evaluación, para la determinación del riesgo					Impacto de Riesgo
		O	I	RI (O*I)	C	RR (O*/I/C)	
A	Posibles errores en los pagos de nómina a causa de procesos manuales	3	4	12	4	3	Toda la información para el cálculo de salarios realizados en el departamento de nóminas es manipulable debido a la forma de ejecutarse en hojas electrónicas de Excel; afectando a los colaboradores.
B	Posibles errores al no capacitar al personal	3	2	6	3	2	Existe la necesidad de capacitar al personal para mitigar negligencias en el puesto laboral.
C	Posibles errores en boletas de bonificaciones realizadas manualmente	4	4	16	2	8	Es un riesgo alto que pone en peligro el patrimonio de la empresa debido al uso indebido de bonificaciones, existiendo fraudes en las gestiones.

O = Ocurrencia, I = Impacto, RI = Riesgo, C = Control Interno, RR = Riesgo Residual

Distribuidora Salesianos, S.A.

**Matriz de Riesgo**

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

<b>PT</b>	<b>D - 04 3/3</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	11/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

		<b>Matriz de Riesgos</b>				
<b>Ocurrencia</b>	5. Muy Probable					
	4. Probable				<b>C</b>	
	3. Posible		<b>B</b>		<b>A</b>	
	2. Improbable					
	1. Muy Improbable					
		1. Insignificante	2. Leve	3. Moderado	4. Grave	5. Catastrófico
		<b>Impacto</b>				

**Observaciones:**

Literal (A) nivel de ocurrencia 3 posible, nivel de impacto 4 grave.

Literal (B) nivel de ocurrencia 3 posible, nivel de impacto 2 leve.

Literal (C) nivel de ocurrencia 4 probable, nivel de impacto 4 grave.

<b>Indicador</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Nivel</b>
Alto	
Medio	
Bajo	



**Distribuidora Salesianos, S.A.**

**Programa de Evaluación**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>E - 05</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	12/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

## Objetivo

Definir los procedimientos, actividades y metodologías a utilizar para realizar la evaluación al departamento de nóminas y bonificaciones en una empresa de bebidas.

<b>No.</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Ref.</b>	<b>Página</b>
1	Elaboré la revisión de la papelería para revisar al personal contratado, que efectivamente fueran colaboradores.	<b>F</b>	93
2	Se revisó detalladamente la papelería que debía estar en el expediente.	<b>F-1</b>	94
3	Se solicitó información detallada de la nómina de salarios al área de nóminas.	<b>G</b>	96
4	Se corroboró el memorando de autorización para incremento de salario debidamente firmado	<b>G-1</b>	97
5	Se revisaron los porcentajes de comisiones que fueron devengados, para verificar alguna inconsistencia.	<b>G-2</b>	99
6	Se detectaron ajustes por montos elevados, en donde se le solicito a nóminas, esclarecer dichos ajustes	<b>G-3</b>	100
7	Se calculó y se cotejo contra información de nóminas, los descuentos de cuotas patronales.	<b>G-4</b>	101
8	Se calculó y se cotejo contra información de nóminas, los descuentos de ISR.	<b>G-5</b>	102
9	Se verificó autorizaciones, manuales y procesos de entrega de bonificaciones, programando realizar una investigación de campo con cada cliente.	<b>H</b>	108
10	Elaboré según la información brindada por nóminas el límite de bonificaciones que tiene cada ruta en el tiempo determinado.	<b>H-1</b>	109
11	Verifiqué a los colaboradores que fueron desvinculados por mal uso de bonificaciones; usando dicha prestación a beneficio propio.	<b>H-2</b>	114
12	Elaboré el informe a presentar con los hallazgos detectados en el proceso de auditoría	<b>I</b>	118

Distribuidora Salesianos, S.A.

Cedula de Marcas

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2017

PT	C.M.	
Hecho por:	KEML	12/01/2018
Revisado por:	DGEE	26/01/2018

Marca	Descripción
$\delta$	Investigación de Campo
$\emptyset$	Suma Total
«	Cotejo de Información
N/A	No Aplica
	Documento fisico con firmas
	Cantidad que va a una cedula
	Cantidad que se regresa a otra cedula
	Cantidad que se traslada a otra cedula
✓	Cumple con lo solicitado
✗	No cumple con lo solicitado
†	Firma corroborada con sistema
<b>I.P.T</b>	Indice de papeles de trabajo

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna al área de nóminas**  
**Revisión de papelería del personal**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>F</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	15/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

La papelería que se describe a continuación es la que se revisó físicamente en cada uno de los colaboradores que se mencionan en la nómina, con el fin de corroborar el que sea colaborador de la distribuidora.

NO.	PAPELERÍA PARA REVISAR
1	Contrato Laboral con sello del Ministerio de Trabajo y sus tres ejemplares
2	Informe de Entrevista
3	Informe de Investigación
4	Informe de Inducción a la empresa
5	Curriculum Vitae
6	Carné de IRTRA e IGSS
7	Documento de Afiliación al IGSS
8	Carné de la empresa
9	Documento de responsabilidad de uniforme
10	Código de colaborador
11	RTU emitido por la SAT
12	Tarjeta de salud
13	Tarjeta de pulmones

Procedimiento: los números de los documentos identificados anteriormente se denotarán en el siguiente papel de trabajo.

**Distribuidora Salesianos, S.A.**

**Auditoría Interna al área de nóminas**

**Revisión de papelería del personal**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>		<b>F-1</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	15/01/2018	
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018	

No. De Empleado	Nombre del Empleado	Puesto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
900	Fredy Fernando Aquino	Jefe Administrativo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
901	Mario Estuardo Ceron	Analista de nómina	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓
902	Jorge Mario Albarez	Cajero Liquidador	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
903	Estuardo Jose Marin	Jefe de Ventas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
904	Víctor Vidal Mateo	Supervisor de Ventas (A)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
905	Diego Fernando Escobar	supervisor de Ventas (B)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
906	Pablo Alfredo Fernandez	Prevededor Ruta 2005 (A)	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
907	Moises Alejandro Gonzalez	Piloto Ruta 2005	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
908	Juan Fernando Mairroquín	Auxiliar Ruta 2005	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
909	Rafael Jose Morales	Auxiliar Ruta 2005	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
910	Roberto Alejandro Flores	Prevededor Ruta 2010 (B)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
911	Darwin Antonio Mateu	Piloto Ruta 2010	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
912	Luis Antonio Pitz	Auxiliar Ruta 2010	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
913	Luis Fernando Reyes	Auxiliar Ruta 2010	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
914	Gerson Santiago Ventura	Prevededor Ruta 202 (A)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
915	Marvin Antonio Lopez	Piloto Ruta 202	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
916	Carlos Alberto Estrada	Auxiliar Ruta 202	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
917	Eduardo Jose Vasquez	Prevededor Ruta 203 (B)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
918	Josue Eduardo Catalan	Piloto Ruta 203	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
919	Víctor Adolfo Sarceño	Auxiliar Ruta 203	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓

✗ = Documento faltante

✓ = Documento visto y completo

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna al área de nóminas**  
**Narrativa de revisión de expedientes**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2017**

<b>PT</b>	<b>F - 2</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	15/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

### **Objetivo**

Documentar y revisar la papelería que se posee en los expedientes de los colaboradores contratados en la empresa.

### **Trabajo Realizado**

Se realizó una reunión con el Coordinador de nóminas solicitando los expedientes de los colaboradores que se encontraban laborando para la distribuidora, con el fin de poder corroborar que los mismos efectivamente hayan sido contratados, asimismo, se estableció un listado de la papelería fundamental la cual es necesaria que contengan cada uno de los expedientes.

### **Análisis**

De acuerdo con la documentación proporcionada por los representantes del área de nóminas, se pudo determinar que algunos expedientes están incompletos, observando la siguiente papelería faltante:

- Inducción a la empresa.
- Carné de IRTRA e IGSS
- Documento de responsabilidad de uniforme.

Determinando que existe deficiencia en el archivo de expedientes, permitiendo tener papelería incompleta; personal no capacitado para su puesto de trabajo, dando lugar a posibles negligencias y falta de responsabilidad en el uso de equipo de trabajo.

PT		G	
Hecho por:		KEML	16/01/2018
Revisado por:		DGEE	26/01/2018

**Distribuidora Salesianos, S.A.  
Auditoría Interna al área de nóminas  
Nómina de Salarios**

No. De Empleado	Nombre del Empleado	Puesto	Sueldo Base	Porcentaje Comisión Mensual	Comisiones	Bonificación	Ajustes de Salario	Total de Ingresos	IGSS	ISR	Salario Líquido
900	Fredy Fernando Aquino	Jefe Administrativo	Q. 9,000.00	N/A	N/A	Q. 250.00	Q. -	Q. 9,250.00	Q. 434.70	Q. 240.77	Q. 8,574.53
901	Mario Estuardo Ceron	Analista de nómina	Q. 4,500.00	N/A	N/A	Q. 250.00	Q. -	Q. 4,750.00	Q. 217.35	Q. 26.63	Q. 4,506.02
902	Jorge Mario Albaréz	Cajero Liquidador	Q. 4,000.00	N/A	N/A	Q. 250.00	Q. -	Q. 4,250.00	Q. 193.20	Q. 2.84	Q. 4,053.96
903	Estuardo Jose Marin	Jefe de Ventas	Q. 6,000.00	110%	Q.10,000.00	Q. 250.00	Q. -	Q. 16,250.00	Q. 772.80	Q. 573.86	Q. 14,903.34
		Supervisor de Ventas (A)									
904	Victor Vidal Mateo	supervisor de Ventas (B)	Q. 4,000.00	100%	Q. 6,000.00	Q. 250.00	Q. -	Q. 10,250.00	Q. 483.00	Q. 288.35	Q. 9,478.65
905	Diego Fernando Escobar	Prevendedor Ruta 2005 (A)	Q. 4,000.00	90%	Q. 3,000.00	Q. 250.00	Q. -	Q. 7,250.00	Q. 338.10	Q. 145.60	Q. 6,766.30
906	Pablo Alfredo Fernandez	Piloto Ruta 2005	Q. 3,000.00	97%	Q. 2,500.00	Q. 250.00	Q. -	Q. 5,750.00	Q. 265.65	Q. 74.22	Q. 5,410.13
907	Moises Alejandro Gonzalez	Auxiliar Ruta 2005	Q. 2,500.00	97%	Q. 2,500.00	Q. 250.00	Q. -	Q. 5,250.00	Q. 241.50	Q. 50.43	Q. 4,958.07
908	Juan Fernando Marroquín	Prevendedor Ruta 2010 (B)	Q. 2,000.00	97%	Q. 2,100.00	Q. 250.00	Q. -	Q. 4,350.00	Q. 198.03	Q. 7.60	Q. 4,144.37
909	Rafael Jose Morales	Auxiliar Ruta 2010	Q. 2,000.00	97%	Q. 2,100.00	Q. 250.00	Q. -	Q. 4,350.00	Q. 198.03	Q. 7.60	Q. 4,144.37
910	Roberto Alejandro Flores	Prevendedor Ruta 2020 (B)	Q. 3,000.00	99%	Q. 2,500.00	Q. 250.00	Q. -	Q. 5,750.00	Q. 265.65	Q. 74.22	Q. 5,410.13
911	Darwin Antonio Mateu	Piloto Ruta 2010	Q. 2,500.00	99%	Q. 2,500.00	Q. 250.00	Q. -	Q. 5,250.00	Q. 241.50	Q. 50.43	Q. 4,958.07
912	Luis Antonio Pitz	Auxiliar Ruta 2010	Q. 2,000.00	99%	Q. 2,100.00	Q. 250.00	Q. -	Q. 4,350.00	Q. 198.03	Q. 7.60	Q. 4,144.37
913	Luis Fernando Reyes	Auxiliar Ruta 2010	Q. 2,000.00	99%	Q. 2,100.00	Q. 250.00	Q. -	Q. 4,350.00	Q. 198.03	Q. 7.60	Q. 4,144.37
914	Gerson Santiago Ventura	Prevendedor Ruta 202 (A)	Q. 3,000.00	90%	Q. 1,900.00	Q. 250.00	Q. -	Q. 5,150.00	Q. 236.67	Q. 45.67	Q. 4,867.66
915	Marvin Antonio Lopez	Piloto Ruta 202	Q. 2,500.00	90%	Q. 1,900.00	Q. 250.00	Q. -	Q. 4,650.00	Q. 212.52	Q. 21.87	Q. 4,415.61
916	Carlos Alberto Estrada	Auxiliar Ruta 202	Q. 2,000.00	90%	Q. 1,600.00	Q. 250.00	Q. -	Q. 3,850.00	Q. 173.88	Q. -	Q. 3,676.12
917	Eduardo Jose Vasquez	Prevendedor Ruta 203 (B)	Q. 3,000.00	89.59%	Q. -	Q. 250.00	Q. 1,900.00	Q. 5,150.00	Q. 236.67	Q. 45.67	Q. 4,867.66
918	Josue Edtardo Catalan	Piloto Ruta 203	Q. 2,500.00	89.59%	Q. -	Q. 250.00	Q. 1,900.00	Q. 4,650.00	Q. 212.52	Q. 21.87	Q. 4,415.61
919	Victor Adolfo Sarceño	Auxiliar Ruta 203	Q. 2,000.00	89.59%	Q. -	Q. 250.00	Q. 1,600.00	Q. 3,850.00	Q. 173.88	Q. -	Q. 3,676.12
	<b>TOTAL</b>		Q.65,500.00		Q.42,800.00	Q. 5,000.00	Q. 5,400.00	Q.118,700.00	Q. 5,491.71	Q. 1,692.83	Q.111,515.46



**Fuente de información:** Nomina de marzo de Distribuidora Salesianos, S.A. - proporcionada por encargado del área.

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna al área de nóminas**  
**Memorando de autorización de incremento**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>G - 1</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	16/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

Guatemala, 15 de diciembre de 2016

**De:** Lic. Juan Salvador Najera  
Gerente de Recursos Humanos

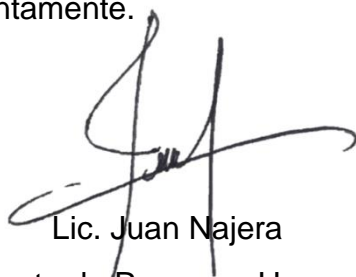
**Para:** Ramiro Estrada de León  
Jefe de Nóminas

**Asunto:** Incremento anual para los colaboradores de la empresa

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que a causa de los ingresos que se obtuvieron durante el presente año, la Gerencia General en conjunto con el Consejo Administrativo, se tomó la decisión de realizar un aumento del 5% sobre el salario base de cada uno de los colaboradores, haciendo efectivo dicha gestión a partir del 01 de enero del año próximo.

Agradezco su apoyo para realizar los cálculos correspondientes para que sean aplicados.

Atentamente.



Lic. Juan Najera  
Gerente de Recursos Humanos



Lic. Marvin Castillo Bosch  
Gerente General



Lic. Mario Pérez  
Gerente de Finanzas

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna al área de nóminas**  
**Memorando de autorización de incremento**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>G - 1 - 2</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	16/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

No. De Empleado	Nombre del Empleado	Puesto	Sueldo Base	Incremento 5%	Nuevo Sueldo Base	
900	Fredy Fernando Aquino	Jefe Administrativo	Q 8,550.00	Q 450.00	Q 9,000.00	«
901	Mario Estuardo Ceron	Analista de nómina	Q 4,275.00	Q 225.00	Q 4,500.00	«
902	Jorge Mario Alvarez	Cajero Liquidador	Q 3,800.00	Q 200.00	Q 4,000.00	«
903	Estuardo Jose Marin	Jefe de Ventas	Q 5,700.00	Q 300.00	Q 6,000.00	«
904	Victor Vidal Mateo	Supervisor de Ventas (A)	Q 3,800.00	Q 200.00	Q 4,000.00	«
905	Diego Fernando Escobar	supervisor de Ventas (B)	Q 3,800.00	Q 200.00	Q 4,000.00	«
906	Pablo Alfredo Fernandez	Prevendedor Ruta 2005 (A)	Q 2,850.00	Q 150.00	Q 3,000.00	«
907	Moises Alejandro Gonzalez	Piloto Ruta 2005	Q 2,375.00	Q 125.00	Q 2,500.00	«
908	Juan Fernando Marroquín	Auxiliar Ruta 2005	Q 1,900.00	Q 100.00	Q 2,000.00	«
909	Rafael Jose Morales	Auxiliar Ruta 2005	Q 1,900.00	Q 100.00	Q 2,000.00	«
910	Roberto Alejandro Flores	Prevendedor Ruta 2010 (B)	Q 2,850.00	Q 150.00	Q 3,000.00	«
911	Darwin Antonio Mateu	Piloto Ruta 2010	Q 2,375.00	Q 125.00	Q 2,500.00	«
912	Luis Antonio Pitz	Auxiliar Ruta 2010	Q 1,900.00	Q 100.00	Q 2,000.00	«
913	Luis Fernando Reyes	Auxiliar Ruta 2010	Q 1,900.00	Q 100.00	Q 2,000.00	«
914	Gerson Santiago Ventura	Prevendedor Ruta 202 (A)	Q 2,850.00	Q 150.00	Q 3,000.00	«
915	Marvin Antonio Lopez	Piloto Ruta 202	Q 2,375.00	Q 125.00	Q 2,500.00	«
916	Carlos Alberto Estrada	Auxiliar Ruta 202	Q 1,900.00	Q 100.00	Q 2,000.00	«
917	Eduardo Jose Vasquez	Prevendedor Ruta 203 (B)	Q 2,850.00	Q 150.00	Q 3,000.00	«
918	Josue Eduardo Catalan	Piloto Ruta 203	Q 2,375.00	Q 125.00	Q 2,500.00	«
919	Victor Adolfo Sarceño	Auxiliar Ruta 203	Q 1,900.00	Q 100.00	Q 2,000.00	«
<b>TOTAL</b>			<b>Q62,225.00</b>		<b>Q65,500.00</b>	



**Procedimiento:** Se procedió a calcular el 5% sobre los sueldos base del año 2016, determinando el monto total a pagar durante un mes, ejecutado directamente en planilla, asimismo, dicha información fue obtenida y cotejada con la información del área de nóminas.



**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna al área de nóminas**  
**Revisión en Cálculos de Comisión**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2017**

<b>PT</b>	<b>G-2</b>
Hecho por:	<b>KEML</b> 16/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b> 26/01/2018

Nº. De Empleado	Nombre del Empleado	Puesto	Presupuesto de Venta Marzo (Unidades)	Venta Alcanzada Marzo	Porcentaje Comisión por Objetivo	Comisiones
903	Estuardo Jose Marin	Jefe de Ventas	145,000	160,850	110.93%	Q. 10,000.00
904	Victor Vidal Mateo	Supervisor de Ventas (A)	74,000	73,750	99.66%	Q. 6,000.00
905	Diego Fernando Escobar	supervisor de Ventas (B)	71,000	63,890	89.99%	Q. 3,000.00
906	Pablo Alfredo Fernandez	Prevendedor Ruta 2005 (A)	39,000	38,003	97.44%	Q. 2,500.00
907	Moises Alejandro Gonzalez	Piloto Ruta 2005	39,000	38,003	97.44%	Q. 2,500.00
908	Juan Fernando Marroquin	Auxiliar Ruta 2005	39,000	38,003	97.44%	Q. 2,100.00
909	Rafael Jose Morales	Auxiliar Ruta 2005	39,000	38,003	97.44%	Q. 2,100.00
910	Roberto Alejandro Flores	Prevendedor Ruta 2010 (B)	38,000	37,550	98.82%	Q. 2,500.00
911	Darwin Antonio Mateu	Piloto Ruta 2010	38,000	37,550	98.82%	Q. 2,500.00
912	Luis Antonio Pitz	Auxiliar Ruta 2010	38,000	37,550	98.82%	Q. 2,100.00
913	Luis Fernando Reyes	Auxiliar Ruta 2010	38,000	37,550	98.82%	Q. 2,100.00
914	Gerson Santiago Ventura	Prevendedor Ruta 202 (A)	35,000	31,625	90.36%	Q. 1,900.00
915	Marvin Antonio Lopez	Piloto Ruta 202	35,000	31,625	90.36%	Q. 1,900.00
916	Carlos Alberto Estrada	Auxiliar Ruta 202	35,000	31,625	90.36%	Q. 1,600.00
917	Eduardo Jose Vasquez	Prevendedor Ruta 203 (B)	33,000	29,569	89.59%	Q. -
918	Josue Eduardo Catalan	Piloto Ruta 203	33,000	29,569	89.59%	Q. -
919	Victor Adolfo Sarceño	Auxiliar Ruta 203	33,000	29,569	89.59%	Q. -
<b>TOTAL</b>						
						<b>Q.42,800.00</b>



**Procedimiento:** Se solicitó el presupuesto de ventas y las ventas alcanzadas para verificar porcentajes de CPO, dicha información fue cotejada con la proporcionada por el área de nóminas. (anexo 1)

**Conclusión:** Existe una diferencia por falta de aproximación de venta en la Ruta 203, ocasionando la falta de pago.

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna al área de nóminas**  
**Descripción de ajustes en nómina en Ruta 203**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>G - 3</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	16/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

Valor del Ajuste	Desgloce	Motivo
Q 5,400.00	Q 1,900.00	90% de efectividad en CPO no aproximado - Prevededor R.203 (B)
	Q 1,900.00	90% de efectividad en CPO no aproximado - Piloto R.203
	Q 1,600.00	90% de efectividad en CPO no aproximado - Auxiliar R.203

**G** 

**Procedimientos:** Se solicitó al departamento de nóminas los conceptos por los cuales se han realizado los diferentes ajustes de salarios a los colaboradores.

**Conclusión:** Los valores monetarios más altos son incurridos por falta de revisión en el porcentaje de efectividad de CPO, afectando económicamente al colaborador.

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna al área de nóminas**  
**Revisión de Cálculo de Cuota Laboral**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>G - 4</b>
Hecho por:	<b>KEML</b> 16/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b> 26/01/2018

No. De Empleado	Nombre del Empleado	Sueldo Base	Comisiones	Ajustes de Salario	Total Ingresos	Calculo sobre 4.83%	Cuota Laboral S/Nómina	Cuota Laboral S/Auditoría
900	Fredy Fernando Aquino	Q 9,000.00	N/A	Q -	Q 9,000.00	Q 9,000.00 * 4.83%	Q 434.70	Q 434.70
901	Mario Estuardo Ceron	Q 4,500.00	N/A	Q -	Q 4,500.00	Q 4,500.00 * 4.83%	Q 217.35	Q 217.35
902	Jorge Mario Albarez	Q 4,000.00	N/A	Q -	Q 4,000.00	Q 4,000.00 * 4.83%	Q 193.20	Q 193.20
903	Estuardo Jose Marin	Q 6,000.00	Q 10,000.00	Q -	Q 16,000.00	Q 16,000.00 * 4.83%	Q 772.80	Q 772.80
904	Victor Vidal Mateo	Q 4,000.00	Q 6,000.00	Q -	Q 10,000.00	Q 10,000.00 * 4.83%	Q 483.00	Q 483.00
905	Diego Fernando Escobar	Q 4,000.00	Q 3,000.00	Q -	Q 7,000.00	Q 7,000.00 * 4.83%	Q 338.10	Q 338.10
906	Pablo Alfredo Fernandez	Q 3,000.00	Q 2,500.00	Q -	Q 5,500.00	Q 5,500.00 * 4.83%	Q 265.65	Q 265.65
907	Moises Alejandro Gonzalez	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q -	Q 5,000.00	Q 5,000.50 * 4.83%	Q 241.50	Q 241.50
908	Juan Fernando Marroquín	Q 2,000.00	Q 2,100.00	Q -	Q 4,100.00	Q 4,100.00 * 4.83%	Q 198.03	Q 198.03
909	Rafael Jose Morales	Q 2,000.00	Q 2,100.00	Q -	Q 4,100.00	Q 4,100.00 * 4.83%	Q 198.03	Q 198.03
910	Roberto Alejandro Flores	Q 3,000.00	Q 2,500.00	Q -	Q 5,500.00	Q 5,500.00 * 4.83%	Q 265.65	Q 265.65
911	Darwin Antonio Mateu	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q -	Q 5,000.00	Q 5,000.50 * 4.83%	Q 241.50	Q 241.50
912	Luis Antonio Pitz	Q 2,000.00	Q 2,100.00	Q -	Q 4,100.00	Q 4,100.00 * 4.83%	Q 198.03	Q 198.03
913	Luis Fernando Reyes	Q 2,000.00	Q 2,100.00	Q -	Q 4,100.00	Q 4,100.00 * 4.83%	Q 198.03	Q 198.03
914	Gerson Santiago Ventura	Q 3,000.00	Q 1,900.00	Q -	Q 4,900.00	Q 4,900.00 * 4.83%	Q 236.67	Q 236.67
915	Marvin Antonio Lopez	Q 2,500.00	Q 1,900.00	Q -	Q 4,400.00	Q 4,400.50 * 4.83%	Q 212.52	Q 212.52
916	Carlos Alberto Estrada	Q 2,000.00	Q 1,600.00	Q -	Q 3,600.00	Q 3,600.00 * 4.83%	Q 173.88	Q 173.88
917	Eduardo Jose Vasquez	Q 3,000.00	Q -	Q 1,900.00	Q 4,900.00	Q 4,900.00 * 4.83%	Q 236.67	Q 236.67
918	Josue Eduardo Catalan	Q 2,500.00	Q -	Q 1,900.00	Q 4,400.00	Q 4,400.50 * 4.83%	Q 212.52	Q 212.52
919	Victor Adolfo Sarceño	Q 2,000.00	Q -	Q 1,600.00	Q 3,600.00	Q 3,600.00 * 4.83%	Q 173.88	Q 173.88
<b>TOTAL</b>		<b>Q 65,500.00</b>	<b>Q 42,800.00</b>	<b>Q 5,400.00</b>	<b>Q 113,700.00</b>		<b>Q 5,491.71</b>	<b>Q 5,491.71</b>



**Conclusión:** Los valores reflejados por concepto de cuota laboral IGSS son razonables según cálculos matemáticos.

**Distribuidora Salesianos, S.A.**

**Auditoría Interna al área de nóminas**

**Descuentos de ISR**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>G - 5</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	17/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

No. De Empleado	Nombre del Empleado	Descuento ISR / Nómina	Descuento ISR / Auditoría
900	Fredy Fernando Aquino	Q 240.77	Q 240.77
901	Mario Estuardo Ceron	Q 26.63	Q 26.63
902	Jorge Mario Albaraz	Q 2.84	Q 2.84
903	Estuardo Jose Marin	Q 573.86	Q 573.86
904	Victor Vidal Mateo	Q 288.35	Q 288.35
905	Diego Fernando Escobar	Q 145.60	Q 145.60
906	Pablo Alfredo Fernandez	Q 74.22	Q 74.22
907	Moises Alejandro Gonzalez	Q 50.43	Q 50.43
908	Juan Fernando Marroquín	Q 7.60	Q 7.60
909	Rafael Jose Morales	Q 7.60	Q 7.60
910	Roberto Alejandro Flores	Q 74.22	Q 74.22
911	Darwin Antonio Mateu	Q 50.43	Q 50.43
912	Luis Antonio Pitz	Q 7.60	Q 7.60
913	Luis Fernando Reyes	Q 7.60	Q 7.60
914	Gerson Santiago Ventura	Q 45.67	Q 45.67
915	Marvin Antonio Lopez	Q 21.87	Q 21.87
917	Eduardo Jose Vasquez	Q 45.67	Q 45.67
918	Josue Eduardo Catalan	Q 21.87	Q 21.87
<b>TOTAL</b>		<b>Q 1,692.83</b>	<b>Q 1,692.83</b>



Distribuidora Salesianos, S.A.

Auditoría Interna

Prueba de Cálculo de ISR

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017

PT	G-5-1 1/3
Hecho por:	KEML 17/01/2018
Revisado por:	DGEE 26/01/2018

Fredy Fernando Aquino	
Salario Anual	Q 108,000.00
Bono Incentivo Anual	Q 3,000.00
(+) Aguinaldo Anual	Q 9,000.00
(+) Bono 14 Anual	Q 9,000.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>Q 129,000.00</b>
(-) Deducciones	Q 48,000.00
(-) IGSS Anual	Q 5,216.40
(-) Aguinaldo Anual	Q 9,000.00
(-) Bono 14 Anual	Q 9,000.00
<b>Total Deducciones</b>	<b>-Q 71,216.40</b>
<b>Renta Imponible</b>	<b>Q 57,783.60</b>
%	Q 0.05
ISR Anual	Q 2,889.18
<b>Desc. Mensual</b>	<b>Q 240.77</b>



Mario Estuardo Ceron	
Salario Anual	Q 54,000.00
Bono Incentivo Anual	Q 3,000.00
(+) Aguinaldo Anual	Q 4,500.00
(+) Bono 14 Anual	Q 4,500.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>Q 66,000.00</b>
(-) Deducciones	Q 48,000.00
(-) IGSS Anual	Q 2,608.20
(-) Aguinaldo Anual	Q 4,500.00
(-) Bono 14 Anual	Q 4,500.00
<b>Total de Deducciones</b>	<b>-Q 59,608.20</b>
<b>Renta Imponible</b>	<b>Q 6,391.80</b>
%	Q 0.05
ISR Anual	Q 319.59
<b>Desc. Mensual</b>	<b>Q 26.63</b>



Jorge Mario Albaraz	
Salario Anual	Q 48,000.00
Bono Incentivo Anual	Q 3,000.00
(+) Aguinaldo Anual	Q 4,000.00
(+) Bono 14 Anual	Q 4,000.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>Q 59,000.00</b>
(-) Deducciones	Q 48,000.00
(-) IGSS Anual	Q 2,318.40
(-) Aguinaldo Anual	Q 4,000.00
(-) Bono 14 Anual	Q 4,000.00
<b>Total de Deducciones</b>	<b>-Q 58,318.40</b>
<b>Renta Imponible</b>	<b>Q 681.60</b>
%	Q 0.05
ISR Anual	Q 34.08
<b>Desc. Mensual</b>	<b>Q 2.84</b>



Estuardo Jose Marin	
Salario Anual	Q 192,000.00
Bono Incentivo Anual	Q 3,000.00
(+) Aguinaldo Anual	Q 16,000.00
(+) Bono 14 Anual	Q 16,000.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>Q 227,000.00</b>
(-) Deducciones	Q 48,000.00
(-) IGSS Anual	Q 9,273.60
(-) Aguinaldo Anual	Q 16,000.00
(-) Bono 14 Anual	Q 16,000.00
<b>Total de Deducciones</b>	<b>-Q 89,273.60</b>
<b>Renta Imponible</b>	<b>Q 137,726.40</b>
%	Q 0.05
ISR Anual	Q 6,886.32
<b>Desc. Mensual</b>	<b>Q 573.86</b>



Victor Vidal Mateo	
Salario Anual	Q 120,000.00
Bono Incentivo Anual	Q 3,000.00
(+) Aguinaldo Anual	Q 10,000.00
(+) Bono 14 Anual	Q 10,000.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>Q 143,000.00</b>
(-) Deducciones	Q 48,000.00
(-) IGSS Anual	Q 5,796.00
(-) Aguinaldo Anual	Q 10,000.00
(-) Bono 14 Anual	Q 10,000.00
<b>Total Deducciones</b>	<b>-Q 73,796.00</b>
<b>Renta Imponible</b>	<b>Q 69,204.00</b>
%	Q 0.05
ISR Anual	Q 3,460.20
<b>Desc. Mensual</b>	<b>Q 288.35</b>



Diego Fernando Escobar	
Salario Anual	Q 84,000.00
Bono Incentivo Anual	Q 3,000.00
(+) Aguinaldo Anual	Q 7,000.00
(+) Bono 14 Anual	Q 7,000.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>Q 101,000.00</b>
(-) Deducciones	Q 48,000.00
(-) IGSS Anual	Q 4,057.20
(-) Aguinaldo Anual	Q 7,000.00
(-) Bono 14 Anual	Q 7,000.00
<b>Total Deducciones</b>	<b>-Q 66,057.20</b>
<b>Renta Imponible</b>	<b>Q 34,942.80</b>
%	Q 0.05
ISR Anual	Q 1,747.14
<b>Desc. Mensual</b>	<b>Q 145.60</b>



**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna al área de nóminas**  
**Prueba de Cálculo de ISR**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>G-5-1 2/3</b>
Hecho por:	<b>KEML</b> 17/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b> 26/01/2018

<b>Pablo Alfredo Fernandez</b>	
Salario Anual	Q 66,000.00
Bono Incentivo Anual	Q 3,000.00
(+) Aguinaldo Anual	Q 5,500.00
(+) Bono 14 Anual	Q 5,500.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>Q 80,000.00</b>
(-) Deducciones	Q 48,000.00
(-) ICSS Anual	Q 3,187.80
(-) Aguinaldo Anual	Q 5,500.00
(-) Bono 14 Anual	Q 5,500.00
<b>Total Deducciones</b>	<b>-Q 62,187.80</b>
<b>Renta Imponible</b>	<b>Q 17,812.20</b>
%	Q 0.05
ISR Anual	Q 890.61
<b>Desc. Mensual</b>	<b>Q 74.22</b>

**G-5**

<b>Moises Alejandro Gonzalez</b>	
Salario Anual	Q 60,000.00
Bono Incentivo Anual	Q 3,000.00
(+) Aguinaldo Anual	Q 5,000.00
(+) Bono 14 Anual	Q 5,000.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>Q 73,000.00</b>
(-) Deducciones	Q 48,000.00
(-) ICSS Anual	Q 2,898.00
(-) Aguinaldo Anual	Q 5,000.00
(-) Bono 14 Anual	Q 5,000.00
<b>Total Deducciones</b>	<b>-Q 60,898.00</b>
<b>Renta Imponible</b>	<b>Q 12,102.00</b>
%	Q 0.05
ISR Anual	Q 605.10
<b>Desc. Mensual</b>	<b>Q 50.43</b>

**G-5**

<b>Juan Fernando Marroquin</b>	
Salario Anual	Q 49,200.00
Bono Incentivo Anual	Q 3,000.00
(+) Aguinaldo Anual	Q 4,100.00
(+) Bono 14 Anual	Q 4,100.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>Q 60,400.00</b>
(-) Deducciones	Q 48,000.00
(-) ICSS Anual	Q 2,376.36
(-) Aguinaldo Anual	Q 4,100.00
(-) Bono 14 Anual	Q 4,100.00
<b>Total Deducciones</b>	<b>-Q 58,576.36</b>
<b>Renta Imponible</b>	<b>Q 1,823.64</b>
%	Q 0.05
ISR Anual	Q 91.18
<b>Desc. Mensual</b>	<b>Q 7.60</b>

**G-5**

<b>Rafael Jose Morales</b>	
Salario Anual	Q 49,200.00
Bono Incentivo Anual	Q 3,000.00
(+) Aguinaldo Anual	Q 4,100.00
(+) Bono 14 Anual	Q 4,100.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>Q 60,400.00</b>
(-) Deducciones	Q 48,000.00
(-) ICSS Anual	Q 2,376.36
(-) Aguinaldo Anual	Q 4,100.00
(-) Bono 14 Anual	Q 4,100.00
<b>Total Deducciones</b>	<b>-Q 58,576.36</b>
<b>Renta Imponible</b>	<b>Q 1,823.64</b>
%	Q 0.05
ISR Anual	Q 91.18
<b>Desc. Mensual</b>	<b>Q 7.60</b>

**G-5**

<b>Roberto Alejandro Flores</b>	
Salario Anual	Q 66,000.00
Bono Incentivo Anual	Q 3,000.00
(+) Aguinaldo Anual	Q 5,500.00
(+) Bono 14 Anual	Q 5,500.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>Q 80,000.00</b>
(-) Deducciones	Q 48,000.00
(-) ICSS Anual	Q 3,187.80
(-) Aguinaldo Anual	Q 5,500.00
(-) Bono 14 Anual	Q 5,500.00
<b>Total Deducciones</b>	<b>-Q 62,187.80</b>
<b>Renta Imponible</b>	<b>Q 17,812.20</b>
%	Q 0.05
ISR Anual	Q 890.61
<b>Desc. Mensual</b>	<b>Q 74.22</b>

**G-5**

<b>Darwin Antonio Mateu</b>	
Salario Anual	Q 60,000.00
Bono Incentivo Anual	Q 3,000.00
(+) Aguinaldo Anual	Q 5,000.00
(+) Bono 14 Anual	Q 5,000.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>Q 73,000.00</b>
(-) Deducciones	Q 48,000.00
(-) ICSS Anual	Q 2,898.00
(-) Aguinaldo Anual	Q 5,000.00
(-) Bono 14 Anual	Q 5,000.00
<b>Total Deducciones</b>	<b>-Q 60,898.00</b>
<b>Renta Imponible</b>	<b>Q 12,102.00</b>
%	Q 0.05
ISR Anual	Q 605.10
<b>Desc. Mensual</b>	<b>Q 50.43</b>

**G-5**

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna al área de nóminas**  
**Prueba de Cálculo de ISR**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

PT	<b>G-5-1 3/3</b>
Hecho por:	<b>KEML</b> 17/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b> 26/01/2018

Luis Antonio Pitz	
Salario Anual	Q 49,200.00
Bono Incentivo Anual	Q 3,000.00
(+) Aguinaldo Anual	Q 4,100.00
(+) Bono 14 Anual	Q 4,100.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>Q 60,400.00</b>
(-) Deducciones	Q 48,000.00
(-) ICSS Anual	Q 2,376.36
(-) Aguinaldo Anual	Q 4,100.00
(-) Bono 14 Anual	Q 4,100.00
<b>Total Deducciones</b>	<b>-Q 58,576.36</b>
<b>Renta Imponible</b>	<b>Q 1,823.64</b>
%	Q 0.05
ISR Anual	Q 91.18
<b>Desc. Mensual</b>	<b>Q 7.60</b>

**G-5** 

Luis Fernando Reyes	
Salario Anual	Q 49,200.00
Bono Incentivo Anual	Q 3,000.00
(+) Aguinaldo Anual	Q 4,100.00
(+) Bono 14 Anual	Q 4,100.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>Q 60,400.00</b>
(-) Deducciones	Q 48,000.00
(-) ICSS Anual	Q 2,376.36
(-) Aguinaldo Anual	Q 4,100.00
(-) Bono 14 Anual	Q 4,100.00
<b>Total Deducciones</b>	<b>-Q 58,576.36</b>
<b>Renta Imponible</b>	<b>Q 1,823.64</b>
%	Q 0.05
ISR Anual	Q 91.18
<b>Desc. Mensual</b>	<b>Q 7.60</b>

**G-5** 

Gerson Santiago Ventura	
Salario Anual	Q 58,800.00
Bono Incentivo Anual	Q 3,000.00
(+) Aguinaldo Anual	Q 4,900.00
(+) Bono 14 Anual	Q 4,900.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>Q 71,600.00</b>
(-) Deducciones	Q 48,000.00
(-) ICSS Anual	Q 2,840.04
(-) Aguinaldo Anual	Q 4,900.00
(-) Bono 14 Anual	Q 4,900.00
<b>Total Deducciones</b>	<b>-Q 60,640.04</b>
<b>Renta Imponible</b>	<b>Q 10,959.96</b>
%	Q 0.05
ISR Anual	Q 548.00
<b>Desc. Mensual</b>	<b>Q 45.67</b>

**G-5** 

Marvin Antonio Lopez	
Salario Anual	Q 52,800.00
Bono Incentivo Anual	Q 3,000.00
(+) Aguinaldo Anual	Q 4,400.00
(+) Bono 14 Anual	Q 4,400.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>Q 64,600.00</b>
(-) Deducciones	Q 48,000.00
(-) ICSS Anual	Q 2,550.24
(-) Aguinaldo Anual	Q 4,400.00
(-) Bono 14 Anual	Q 4,400.00
<b>Total Deducciones</b>	<b>-Q 59,350.24</b>
<b>Renta Imponible</b>	<b>Q 5,249.76</b>
%	Q 0.05
ISR Anual	Q 262.49
<b>Desc. Mensual</b>	<b>Q 21.87</b>

**G-5** 

Eduardo Jose Vasquez	
Salario Anual	Q 58,800.00
Bono Incentivo Anual	Q 3,000.00
(+) Aguinaldo Anual	Q 4,900.00
(+) Bono 14 Anual	Q 4,900.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>Q 71,600.00</b>
(-) Deducciones	Q 48,000.00
(-) ICSS Anual	Q 2,840.04
(-) Aguinaldo Anual	Q 4,900.00
(-) Bono 14 Anual	Q 4,900.00
<b>Total Deducciones</b>	<b>-Q 60,640.04</b>
<b>Renta Imponible</b>	<b>Q 10,959.96</b>
%	Q 0.05
ISR Anual	Q 548.00
<b>Desc. Mensual</b>	<b>Q 45.67</b>

**G-5** 

Josue Eduardo Catalan	
Salario Anual	Q 52,800.00
Bono Incentivo Anual	Q 3,000.00
(+) Aguinaldo Anual	Q 4,400.00
(+) Bono 14 Anual	Q 4,400.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>Q 64,600.00</b>
(-) Deducciones	Q 48,000.00
(-) ICSS Anual	Q 2,550.24
(-) Aguinaldo Anual	Q 4,400.00
(-) Bono 14 Anual	Q 4,400.00
<b>Total Deducciones</b>	<b>-Q 59,350.24</b>
<b>Renta Imponible</b>	<b>Q 5,249.76</b>
%	Q 0.05
ISR Anual	Q 262.49
<b>Desc. Mensual</b>	<b>Q 21.87</b>

**G-5** 

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna al área de nóminas**  
**Narrativa de revisión área de nóminas**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2017**

<b>PT</b>	<b>G - 6</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	18/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

### **Objetivo**

Revisar, corroborar y establecer la efectividad de todos los procesos realizados en la nómina de sueldos acreditada a los vendedores durante un período.

### **Trabajo Realizado**

El Jefe de Nóminas antes de realizar el debido proceso de auditoría estuvo en toda la disposición de brindar información limpia y oportuna para poder fortalecer procesos que considera importantes en la retribución salarial de los colaboradores, asimismo, se comprometió a resolver y poner énfasis en los hallazgos detectados, dándole el seguimiento oportuno.

Se corroboró información brindada por el Coordinador de Nóminas de la Distribuidora Salesianos, S.A., tomando aspectos sobresalientes de dicha información, tales como: Salario Base, Comisiones, Ajustes de Salario, IGSS e ISR.

Comenzando con el Salario Base, se corroboró que no existen diferencias salariales, asimismo, que dicho salario estuviera debidamente autorizado por altos niveles jerárquicos.

Las comisiones a los vendedores se pudieron comparar contra los porcentajes debidamente establecidos y autorizados, no encontrando anomalías en dicha gestión.



Se analizaron los ajustes realizados durante el período en donde es importante determinar que existe un gran valor monetario de ajuste, en donde se puede determinar que existe una falta de análisis o de revisión debido a que dichos ajustes fueron efectuados por el mismo tema, asimismo, una gran probabilidad que dicho inconveniente se genere a procesos manuales realizados en hojas de Excel; detectando así un hallazgo.

### **Análisis**

El departamento de nóminas aplica adecuadamente los procesos establecidos, realizando cálculos limpios y sin riesgo a fraude, sin embargo, se corroboró que existen procesos manuales que pueden dar lugar a errores constantes y negligencias en operación, asimismo el carecer de un proceso adecuado de control y supervisión afecta de manera importante las gestiones laborales, las cuales no son apropiadas para la organización, debido a que se afecta económicamente al colaborador, generando un alto riesgo de fraude, asimismo, es importante poder tener al personal capacitado en su puesto laboral.

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna en la entrega de bonificaciones**  
**Carta de Autorización de Plan**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

PT	H	
Hecho por:	KEML	18/01/2018
Revisado por:	DGEE	26/01/2018

**Plan:** C - 07116

**Para:** Jefes de Ventas

**Asunto:** Plan de Bonificaciones –Autorizado-.

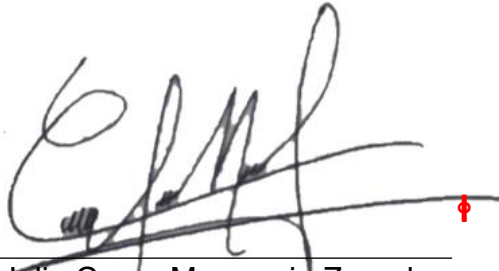
**Vigencia:** 01 julio 2017 – 30 de noviembre de 2017

**Producto:** Refresco

**Comunicado:** Con el objetivo de obtener una mayor cantidad de ingresos y buscar la fidelización de nuestros clientes estratégicos, en el periodo antes descrito, el cual abarca fundamentalmente la época de verano y finaliza en temporada de invierno, se tiene autorizado trabajar de la siguiente manera relacionado a bonificaciones otorgadas a nuestros clientes:

- a) Plan 10 – 2
- b) Compras mayores a diez cajas de productos, se estará otorgando dos cajas de bonificación, las cuales deberán ser soportadas con boletas de bonificación debidamente llenadas y firmadas.
- c) Total de Cajas en calidad de bonificación por ruta: 300 Cajas

Atentamente,



Julio Cesar Marroquin Zepeda  
Gerente de Ventas

**Procedimiento:** Dicha carta deberá ser guiada por lo que se establece en el manual (Anexo 2)

**Distribuidora Salesianos, S.A.**

**Auditoría Interna en la entrega de bonificaciones**

**Clasificación de Clientes**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>H - 1</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	22/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

<b>Ruta</b>	<b>Clientes Minoristas</b>	<b>Clientes Mayoristas</b>	<b>Cantidad de Clientes Mensuales (minoristas + mayoristas)</b>
2005	250	50	300
2010	245	5	250
202	125	25	150
203	190	10	200

**Fuente de información:** Proporcionada por Coordinador de nóminas, reporte de CPO en clientes visitados durante el mes de acuerdo con su volumen en compra.

**Procedimiento:** Se obtiene del listado general de clientes, los que son mayoristas, los cuales tienen un nivel compra constante de venta relativamente alta, a los cuales se les puede aplicar fácilmente el plan promocional 10 – 2.

En ningún momento se puede aplicar dicho beneficio a clientes minoristas.

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna en la entrega de bonificaciones**  
**Distribución de bonificaciones**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>H - 1 - 1</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	22/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

<b>Ruta</b>	<b>Cientes Mayoristas</b>	<b>Bonificaciones Entregadas</b>	<b>Bonificaciones Autorizadas</b>	<b>Diferencia</b>
2005	50	165	170	5
2010	5	20	20	0
202	25	79	80	1
203	10	45	30	-15
<b><u>TOTAL</u></b>	<b>∅</b>	<b>309</b>	<b>300</b>	<b>-9</b>

H

**Procedimiento:** Se evaluaron las bonificaciones que fueron otorgadas por las diferentes rutas hacia los clientes, las cuales tenían un límite en el uso de las mismas.

**Conclusión:** Se determinó que la ruta 203 tiene un sobregiro de bonificaciones de 15 cajas, en donde las rutas 2005 y 202 subsidian un total de seis cajas sobrantes, haciendo un total de nueve cajas sobregiradas en la ruta.

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna en la entrega de bonificaciones**  
**Desglose de Bonificaciones a Clientes de Ruta 2003**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>H - 1 - 2</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	22/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

Ruta	Tipo de Cliente	Categoría de Cliente	Nombre del Cliente	Cajas Compradas	Bonificaciones entregadas
2003	Mayorista	Despensa Familiar	"El Gran Ahorro"	30	6
	Mayorista	Abarrotería	"San Carlos"	10	2
	Mayorista	Discooteca	"La Gran Iguana"	40	8
	Mayorista	Restaurante	"Cevichería Marea Roja"	20	4
	Mayorista	Deposito Comercial	"Israel"	10	2
	Mayorista	Discooteca	"Pa' Bailar"	40	8
	Mayorista	Restaurante	"Asados El Establo"	30	6
	Mayorista	Abarrotería	"El Chino"	20	4
	Mayorista	Deposito Comercial	"Jireh"	10	3
	Mayorista	Restaurante	"El Rancho Viejo"	10	2
	<b><u>TOTAL</u></b>				<b>220</b>

**H - 1 - 1** 

**Procedimiento:** Se procedió con la revisión detallada de los clientes a los que se les entregaron bonificaciones, de las rutas que tuvieron un exceso en entrega de dicho beneficio.

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna en la entrega de bonificaciones**  
**Investigación de campo con clientes**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>H - 1 - 3 1/2</b>
Hecho por:	<b>KEML</b> 22/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b> 26/01/2018

Ruta	Categoría de Cliente	Nombre del Cliente	Nombre del Dueño	Ubicación del Cliente	Bonificaciones entregadas	Diferencia	Comentarios del Cliente
2003	Despensa Familiar	"El Gran Ahorro"	Carlos Martínez	5ta calle A Km. 186	6	0	El Sr. Martinez indicó que efectivamente recibio dicha bonificación mostrando su boleta de bonificación <span style="color: red;">6</span>
	Abarrotería	"San Carlos"	Juan Xicoy	Barrio Joselin A 8-65	2	2	El Sr. Xicoy Indico no haber recibido bonificación ni haber firmado boleta <span style="color: red;">6</span>
	Discoteca	"La Gran Iguana"	Mario Contreras	Carretera Retaluleu Km.186	8	6	El Sr. Contreras indicó que unicamente recibio dos bonificaciones sin firmar documento alguno. <span style="color: red;">6</span>
	Restaurante	"Cevichería Marea Roja"	Esteban Lopez	6ta avenida 11-2 zona 2	4	2	El Sr. Lopez indicó que unicamente firmo una bonificación por un total de dos cajas <span style="color: red;">6</span>
	Deposito Comercial	"Israel"	Fernando Casas	Condominio Miramar 8-6 A	2	0	El Sr. Casas manifesto haber recibido el producto. <span style="color: red;">6</span>

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna en la entrega de Bonificaciones**  
**Investigación de campo con clientes**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>H-1-3 2/2</b>
Hecho por:	<b>KEML</b> 22/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b> 26/01/2018

Ruta	Categoría de Cliente	Nombre del Cliente	Nombre del Dueño	Ubicación del Cliente	Bonificaciones entregadas	Diferencia	Comentarios del Cliente
2003	Discoteca	"Pa' Bailar"	Marvin Solares	CC. Las Palmas loca B-6	8	4	El Sr. Solares manifiesto que unicamente le dejaron cuatro bonificaciones prometiendole que le llevarian el resto despues, pero no fue así. <span style="color: red;">δ</span>
	Restaurante	"Asados El Establo"	Jose Ixcamparic	Colonia SolNuevo 8-65	6	6	El Sr. Ixcamparic manifiesto no estar enterado del plan de bonificaciones <span style="color: red;">δ</span>
	Abarrotería	"El Chino"	Juan Cuyuch	Colonia Santa Marta 8-35	4	3	El Sr. Cuyuch indico que firmo una bonificación por una caja de bonificación <span style="color: red;">δ</span>
	Deposito Comercial	"Jireh"	Diego Abad	Colonia San Juan Km. 190	3	2	El Sr. Abad manifiesto que firmo la boleta de bonificación por una caja <span style="color: red;">δ</span>
	Restaurante	"El Rancho Viejo"	Marin Timoteo	13 avenida zona 12	2	0	El Sr. Timoteo indico que efectivamente recibio dicha bonificación mostrando su boleta de bonificación <span style="color: red;">δ</span>
<b>TOTAL</b>					<b>45</b>	<b>25</b>	

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna en la entrega de bonificaciones**  
**Informe de Bajas Efectuadas en el Período**  
**Del 01 de enero al 31 diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>H - 2</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	24/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

No. De Empleado	Nombre del Empleado	Puesto	Fecha de Ingreso	Fecha de Baja	Fecha de trámite de liquidación	Concepto de Baja	Recomendable
918	Josue Eduardo Catalan	Piloto Ruta 203	1/12/2012	2/01/2018	15/01/2018	Uso inadecuado de bonificaciones	N/R
919	Victor Adolfo Sarceño	Auxiliar Ruta 203	15/02/2013	2/01/2018	15/01/2018	Uso inadecuado de bonificaciones	N/R

**Fuente de información:** Extraída del archivo de reporte de bajas.

**Conclusión:** Al verificar el lapso de tiempo en el trámite de liquidación, se observa que dicha gestión es de forma inmediata. Se resalta que ambos despidos corresponden al concepto de “Uso inadecuado de bonificaciones”.



**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna en la entrega de bonificaciones**  
**Revisión de Cálculo de Liquidación Laboral**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2017**

<b>PT</b>	<b>H - 2 - - 1</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	24/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	26/01/2018

No. De Empleado	Nombre del Empleado	Puesto	Indemnización	Aguinaldo	Bono 14	Vacaciones	Total según Contabilidad	Total Según Auditoría	Diferencias
918	Josue Eduardo Catalan	Piloto Ruta 203	Q 22,378.89	Q 562.22	Q 2,212.22	Q 2,695.90	Q 27,849.23	Q 27,849.21	-Q 0.02
919	Victor Adolfo Sarceño	Auxiliar Ruta 203	Q 17,570.00	Q 460.00	Q 1,810.00	Q 1,523.56	Q 21,363.56	Q 21,363.56	Q -

**Procedimiento:** Se cotejaron los resultados de contabilidad contra cálculos realizados por auditoría, teniendo una diferencia de Q 0.02.


**Conclusión:** Los cálculos proporcionados por contabilidad son considerados razonables ante las pruebas de cálculo realizadas por auditoría.

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna en la entrega de bonificaciones**  
**Pruebas de cálculo de prestaciones laborales**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>H - 2 - 2 1/2</b>
Hecho por:	<b>KEML</b> 24/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b> 26/01/2018

**Indemnización**

<b>JOSUE EDUARDO CATALAN</b>	
Fecha de alta	1/12/2012
Fecha de Baja	2/01/2018
Años	5
Meses	1
Días	1
Promedio 6 Meses	4,400.00
5 años	(4,400.00*5)
31 días	(4,400.00/360*31)
<b>TOTAL</b>	<b>Q 22,378.89</b>

**H - 2 - 1** 

<b>VICTOR ADOLFO SARCEÑO</b>	
Fecha de alta	15/02/2013
Fecha de Baja	2/01/2018
Años	4
Meses	10
Días	17
Promedio 6 Meses	3,600.00
4 años	(3,600.00*4)
317 días	(3,600.00/360*317)
<b>TOTAL</b>	<b>Ø 17,570.00</b>


**H - 2 - 1** 

**Aguinaldo**

<b>JOSUE EDUARDO CATALAN</b>	
Fecha de alta	16/11/2017
Fecha de Baja	2/01/2018
Días laborados	46
Promedio salario	4,400.00
Días laborados	(4,400*46)
<b>TOTAL</b>	<b>Ø 202,400.00</b>

**H - 2 - 1** 

<b>VICTOR ADOLFO SARCEÑO</b>	
Fecha de alta	16/11/2017
Fecha de Baja	2/01/2018
Días laborados	46
Promedio Salario	3,600.00
Días laborados	(3,600*46)
<b>TOTAL</b>	<b>Ø 165,600.00</b>

**H - 2 - 1** 

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna en la entrega de bonificaciones**  
**Pruebas de cálculo de prestaciones laborales**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>H - 2 - 2 2/2</b>
Hecho por:	<b>KEML</b> 24/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b> 26/01/2018

**Bono 14**

<b>JOSUE EDUARDO CATALAN</b>	
Fecha de alta	1/07/2017
Fecha de Baja	2/01/2018
Días laborados	181
Promedio salario	4,400.00
Promedio diario	(4400 / 360)
<b>TOTAL</b>	<b>ϕ 2,212.22</b>

**H - 2 - 1**



<b>VICTOR ADOLFO SARCEÑO</b>	
Fecha de alta	1/07/2017
Fecha de Baja	2/01/2018
Días laborados	181
Promedio Salario	3,600.00
Promedio diario	(3600 / 360)
<b>TOTAL</b>	<b>ϕ 1,810.00</b>

**H - 2 - 1**



**Vacaciones**

<b>JOSUE EDUARDO CATALAN</b>	
Fecha de alta	1/12/2015
Fecha de Baja	31/07/2016
Días laborados	240
Promedio salario	8,200.00
/ 365	22.47
15 dias de Vacaciones	0.50
<b>TOTAL</b>	<b>ϕ 2,695.89</b>

**C - 13**



<b>VICTOR ADOLFO SARCEÑO</b>	
Fecha de alta	15/02/2016
Fecha de Baja	31/07/2016
Días laborados	166
Promedio Salario	6,700.00
/ 365	18.36
15 dias de Vacaciones	0.50
<b>TOTAL</b>	<b>ϕ 1,523.56</b>

**C - 13**



**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna en la entrega de**  
**bonificaciones**  
**Acta de Responsabilidad**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>I 1/4</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	26/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	29/01/2018

**ACTA DE AUDITORIA INTERNA No. 07-2016**

Guatemala 31 de julio 2016

Señores:

Consejo Administrativo

Distribuidora Salesianos, S.A.

Ciudad, Guatemala.

Señores miembros del Consejo Administrativo.

En el departamento de Retalhuleu, siendo las quince horas con quince minutos del treinta y uno de julio del dos mil dieciséis, reunidos en las instalaciones de Distribuidora Salesianos, S.A., Agencia Retalhuleu, ubicada en kilómetro 185, las siguientes personas: **Juan Salvador Fernández Contreras**, Representante Legal Distribuidora Salesianos, S.A., quien se identifica con el Documento Personal de Identificación Código Único de Identificación 2511-61688-0707; **Diego Fernando Escobar**, Supervisor de Ventas (B), quien se identifica con el Documento Personal de Identificación Código Único de Identificación 1793-75942-0201; **Jose Eduardo Catalán**, Piloto Ruta 203, quien se identifica con Documento Personal de Identificación número 2178-71593-1203, **Victor Adolfo Sarceño**, Auxiliar Ruta 203, quien se identifica con Documento Personal de Identificación número 2178-78563-0101 y **Kevin Estuardo Morales López**, Analista

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna en la entrega de**  
**bonificaciones**  
**Acta de Responsabilidad**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>I 2/4</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	26/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	29/01/2018

de Auditoria Interna, quien se identifica con Documento Personal de Identificación número 2134-91648-0101, para dejar constancia de lo siguiente:

**PRIMERO: De la revisión de documentos:** Derivado de la revisión efectuada a las ventas facturadas, por parte del Señor **Jose Eduardo Catalán**, Piloto Ruta 203 y **Victor Adolfo Sarceño**, Auxiliar Ruta 203, se determinó que las facturas correspondientes a los siguientes clientes si fueron efectivas, por tal motivo tienen derecho a bonificación según plan C-07116:

<b>Ruta</b>	<b>Categoría de Cliente</b>	<b>Nombre del Cliente</b>	<b>Cajas compradas</b>	<b>Cajas Bonificadas</b>	<b>Entregadas</b>	<b>Diferencia</b>
2003	Abarrotería	"San Carlos"	10	2	0	2
	Discoteca	"La Gran Iguana"	40	8	2	6
	Restaurante	"Cevichería Marea Roja"	20	4	2	2
	Discoteca	"Pa' Bailar"	40	8	4	4
	Restaurante	"Asados El Establo"	30	6	0	6
	Abarrotería	"El Chino"	20	4	1	3
	Deposito Comercial	"Jireh"	10	3	1	2
<b><u>TOTAL</u></b>				<b>35</b>	<b>10</b>	<b>25</b>

En donde dichas cajas bonificadas no fueron entregadas en un 100%, haciendo una diferencia de 25 cajas no entregadas.

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna en la entrega de**  
**bonificaciones**  
**Acta de Responsabilidad**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>I 3/4</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	26/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	29/01/2018

**SEGUNDO: De la visita a los clientes:** En las visitas a los puntos de venta a cargo de los Sres. **Jose Eduardo Catalán**, Piloto Ruta 203 y **Victor Adolfo Sarceño**, Auxiliar Ruta 203, se manifestaron los siguientes clientes y sus diversas opiniones.

Ruta	Categoría de Cliente	Nombre del Cliente	Diferencia	Comentarios del Cliente
2003	Abarrotería	"San Carlos"	2	El Sr. Xicoy Indico no haber recibido bonificación ni haber firmado boleta
	Discoteca	"La Gran Iguana"	6	El Sr. Contreras indicó que unicamente recibio dos bonificaciones sin firmar documento alguno.
	Restaurante	"Cevichería Marea Roja"	2	El Sr. Lopez indicó que unicamente firmo una bonificación por un total de dos cajas
	Discoteca	"Pa' Bailar"	4	El Sr. Solares manifesto que unicamente le dejaron cuatro bonificaciones prometiendole que le llevarian el resto despues, pero no fue así.
	Restaurante	"Asados El Establo"	6	El Sr. Ixcamparic manifesto no estar enterado del plan de bonificaciones
	Abarrotería	"El Chino"	3	El Sr. Cuyuch indico que firmo una bonificación por una caja de bonificación
	Deposito Comercial	"Jireh"	2	El Sr. Abad manifesto que firmo la boleta de bonificación por una caja
<b><u>TOTAL</u></b>			<b>25</b>	

Los mismos, fueron tomados en cuenta y se indago sobre las boletas de bonificación, encontrando falsificación de firmas y letra ilegible que confirman las anomalías mencionadas por los clientes.

**Distribuidora Salesianos, S.A.**  
**Auditoría Interna en la entrega de**  
**bonificaciones**

**Acta de Responsabilidad**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>I 4/4</b>	
Hecho por:	<b>KEML</b>	26/01/2018
Revisado por:	<b>DGEE</b>	29/01/2018

**TERCERO: DE LA RESPONSABILIDAD:** Derivado de lo indicado en los puntos anteriores los Sres. **Jose Eduardo Catalán**, Piloto Ruta 203 y **Victor Adolfo Sarceño**, Auxiliar Ruta 203, aceptan haber afectado el patrimonio de la empresa y apropiación ilícita de ingresos ajenos a sus ingresos mensuales, mediante la mala utilización del Plan Promocional C-07116, para obtener un beneficio individual.

**CUARTO:** No habiendo más que hacer constar, se da por finalizada la presente en el mismo lugar y fecha de su inicio, siendo las dieciocho horas y firmando de conformidad las personas que en ella intervinieron.

  
**Sr. Jose Eduardo Catalán**

Piloto Ruta 203

DPI 2168-70593-2202

  
**Sr. Victor Adolfo Sarceño**

Auxiliar Ruta 203

DPI 2178-78563-0101

  
**Sr. Juan Salvador Contreras**

Representante Legal de Distribuidora  
DPI 2511-61688-0707

  
**Sr. Diego Fernando Escobar**

Supervisor de Ventas (B)  
DPI 1793-75942-0201

#### **4.4.13 Informe y recomendaciones a la gerencia**

### **INFORME DE AUDITORÍA INTERNA No. 07-2016**

Guatemala 31 de enero 2017

Señores:

Consejo Administrativo

Distribuidora Salesianos, S.A.

Ciudad, Guatemala.

Señores miembros del Consejo Administrativo.

De acuerdo con nuestro programa de auditoría, se ha concluido con la revisión de las actividades del área de nóminas. La Revisión cubrió el periodo del 01 de enero al 31 de julio del año 2016. La revisión fue realizada por el señor Kevin Estuardo Morales Lopez.

El trabajo de auditoría fue realizado de conformidad con Normas para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna y limitada al área de nóminas.

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta auditoría, se concluye que los procesos administrativos de información se encuentran completos y exactos en el departamento de Recursos Humanos, teniendo la mayor parte de expedientes completos, no obstante, se observaron algunas situaciones que afectan el buen desempeño laboral, las cuales se describen a continuación:



## **Hallazgo No. 1**

**Expedientes incompletos de colaboradores que están laborando para la distribuidora.**

Ver PT **C-1-1**

### **Condición a la fecha**

Al realizar la revisión de los expedientes físicos en los archivos del departamento de Recursos Humanos, se detectó que a la mayor parte del personal que labora en la distribuidora no ha firmado la carta de responsabilidad de uso y cuidado de uniforme proporcionado por la distribuidora, asimismo, se detectó a dos personas que no poseen inducción a su puesto de trabajo, faltando a las políticas establecidas en la distribuidora.

### **Causa**

Falta de responsabilidad del área de reclutamiento y selección, al no concluir completamente el proceso de contratación, teniendo expedientes incompletos.

### **Efecto**

El personal que labora en la empresa podría no hacerse responsable por pérdida o daño de dicho uniforme, asimismo, puede ser utilizado de forma indebida en espacios públicos o actos delictivos, desacreditando el prestigio de la empresa y dañando la imagen pública, afectando reglamentos internos estipulados en el art. 58 de código de trabajo.

## **Comentario de la administración**

La contratación del personal con su documentación completa tiene asignado un responsable del Departamento de Reclutamiento y Selección, quien lamentablemente no dio el seguimiento correcto para culminar el proceso de información.

## **Recomendación**

Al final de cada mes se deberá revisar que los colaboradores que se hayan contratado durante el mes en curso tengan papelería completa, evitando dejar expedientes incompletos que posteriormente perjudiquen a la empresa.

## **Conclusión**

A causa de las deficiencias encontradas en los expedientes de los colaboradores, la administración se compromete a revisar y completar a fin de mes toda papelería que les pueda hacer falta en los archivos del departamento de Reclutamiento y Selección.

## **Hallazgo No. 2.**

**Falta de capacitación del personal para el desempeño de sus labores.**

Ver PT **C-2**

## **Condiciones a la fecha**

Efectuando la revisión correspondiente de las listas de asistencia a la capacitación de manejo defensivo de vehículos, se encontró que el piloto “Jose Eduardo Catalán” no figura dentro de la asistencia, demostrando que no participó en la misma y ocasionando que al no tener una inducción o capacitación adecuada a su puesto de trabajo, puede afectarle seriamente en el desempeño de sus labores, poniendo su vida y la vida de un tercero en riesgo.

## **Causa**

Premura al contratar personal para que ejerza sus funciones inmediatamente, evitando darle la inducción correspondiente para que pueda aprender de forma correcta sus funciones en su puesto de trabajo, asimismo, falta de compromiso por parte del jefe inmediato, descuidando el recurso humano que tiene bajo su cargo.

## **Efecto**

Al tener colaboradores sin la capacidad suficiente o experiencia necesaria para manipular defensivamente vehículos de alto tonelaje, que ejerzan sus funciones diarias sin haberlos capacitado, puede incurrir en accidentes de gran magnitud en donde se exponga la vida del colaborador o la población en general y los daños materiales sean de alto costo; en donde las sanciones pueden ser desde económicas hasta prisión de dos a cinco años por cargos de homicidio culposo, según art. 127 del código penal guatemalteco.

## **Comentarios de la administración**

El señor “Diego Fernando Escobar” jefe inmediato del Piloto “Jose Eduardo Catalán”, reconoce no haber mandado a capacitar al Piloto debido a la falta de personal que tenía a fin de mes, comprometiéndose a capacitarlo a inicios del mes de noviembre.

## **Recomendación**

Al momento de contratar a algún candidato, debe existir como requisito previo a desempeñar sus funciones, que el personal este completamente capacitado con posteriores evaluaciones que puedan medir el nivel de aprendizaje que tiene cada uno, colocando una nota arriba de 70 puntos para aprobar y poderse contratar.

## **Conclusión**

La administración en conjunto con los jefes inmediatos, desarrollaran evaluaciones que midan el nivel de conocimientos que tengan los colaboradores ya contratados y reforzaran a los que obtengan una nota debajo de la recomendada, capacitándolos e incentivándolos para que puedan obtener resultados satisfactorios, asimismo, a las personas que deseen ocupar un puesto de Piloto, deberán primero ganar las evaluaciones de manejo defensivo.

## **Hallazgo No. 3**

**Errores en cálculos de retribución salarial por personal no competente para el puesto.**

Ver PT **C-4-2**

## **Condiciones a la fecha**

Se constató que existe una fuerte cantidad de ajustes realizados a los empleados de la Ruta 203, en donde dos meses fueron ajustados por no obtener el salario mínimo y otros dos por errores de cálculo de comisiones por objetivos (CPO), a causa de procedimientos manuales y personal no competente para análisis de información.

## **Causas**

Personal no apto y carente de capacidad para analizar información de retribución salarial y falta de un sistema estandarizado para el cálculo automático de comisiones por objetivos, dando a lugar, que se ejecuten procedimientos manuales en hojas de cálculo, las cuales se basan en formulas y gestiones que pueden ser modificadas por los colaboradores del Departamento de Nóminas.

## **Efectos**

El realizar ajustes continuamente provoca un descontrol en el libro de salarios, en donde se puede dar lugar a malversaciones económicas, asimismo, genera inconformidad en el pago de los colaboradores, sometiéndolos al límite de cometer actos ilícitos y dudas o multas cuestionables por la Superintendencia Administrativa de Bancos (SAT) al momento de presentar dichos libros para su respectivo registro.

## **Comentarios de la Administración**

Se consideró el fortalecer la capacidad de analizar en los colaboradores que son encargados del cálculo y cancelación de la retribución salarial mediante ejercicios y capacitaciones, asimismo, se dejará presupuestado el gasto correspondiente para el siguiente año, en la implementación de un sistema automatizado el cual descargué las ventas efectuadas y realicé los cálculos automáticos de retribución salarial.

## **Recomendaciones**

Capacitar y contratar a personal más idóneo en el ámbito de análisis para retribución salarial, asimismo el poder realizar pruebas con diferentes sistemas automáticos de cálculos de retribución salarial, seleccionando al más eficaz.

## **Conclusiones**

El presente año se capacitará al personal para que pueda ampliar su ámbito de análisis en las formas de cálculo de salarios, fortaleciendo los conocimientos que ya poseen, asimismo, se dejará presupuestado para el próximo año, el poder implementar un programa o sistema automático que pueda disminuir o eliminar los márgenes de error.

#### **Hallazgo No. 4**

**Falta de procedimientos electrónicos que eviten el uso manual de entrega de bonificaciones a los clientes.**

Ver PT **C-11**

#### **Condiciones a la fecha**

Se pudo determinar que no existe un proceso adecuado para el uso de los planes de bonificaciones, debido a que se encontraron dos personas que se retiraron de la empresa como “No Recomendable” debido al uso inadecuado de las bonificaciones o herramientas que la distribuidora les proporciona. La herramienta de bonificación es un talonario de boletas que representa un riesgo para todo colaborador, asimismo, los procesos son muy manuales y permiten que existan modificaciones fuera de las normas.

#### **Causas**

Errores constantes en el Departamento de Nóminas que afecten el salario, formularios que sean completados manualmente como los talonarios de bonificaciones, deudas o créditos que posean los colaboradores.

#### **Efectos**

El uso manual de varios procesos que conllevan a otorgar precios especiales o bonificaciones a los clientes, representa un riesgo muy alto para los colaboradores, debido a que depende de la situación económica por la cual se encuentre, puede utilizar dichos documentos a su conveniencia, apropiándose del dinero de los clientes mediante la venta, ocasionando la desvinculación inmediata, fraudes de alta denominación y

posibles procesos legales en los que debe incurrir la distribuidora y el representante legal de la misma.

### **Comentarios de la Administración**

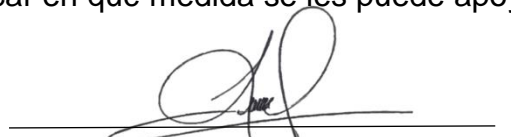
Se hizo mención que dichos casos no han sido los primeros en suscitarse dentro de la distribuidora, en donde se ha llevado una bitácora que sobresalen los casos de colaboradores que poseen deudas externas en cualquier entidad bancaria y el poseer en sus manos documentos que se representan monetariamente es un estímulo para cometer actos anómalos, asimismo, aun se trabaja para erradicar dicha práctica.

### **Recomendaciones**

Establecer un mecanismo en donde la bonificación pendiente de entregar a cada cliente este impresa dentro de la factura electrónica, dando a conocer al comprador que tiene dicho beneficio por la compra que adquirió, asimismo, que el jefe inmediato de cada vendedor pueda distribuir equitativamente las bonificaciones a cada cliente.

### **Conclusiones**

La administración ha tomado en cuenta el incluir dentro de la factura electrónica la cantidad de bonificación que se le será otorgada a cada comprador, dependiendo de la cantidad, asimismo, se hará una evaluación del nivel de endeudamiento de los colaboradores para verificar en qué medida se les puede apoyar.



Lic. Silverio Mauricio Iriarte Escobar  
Director de Auditoría Interna

## CONCLUSIONES

1. Las empresas que se dedican a la producción y distribución de productos para el consumidor final, tales como las gaseosas, deben poseer un personal altamente capacitado que pueda desempeñar su puesto de trabajo de forma excepcional; al no contar con colaboradores competentes, se incurren en errores constantes, incumplimientos a normas o políticas y negligencia en su puesto de trabajo, que dan como resultado procesos anómalos, por lo que la hipótesis presentada en el Plan de Investigación ha sido confirmada.
2. Los procesos para la cancelación de salarios dentro de una empresa en donde su principal fuente de ingresos son las ventas variables correspondientes a los diferentes meses del año, resultan ser técnicas que deben tener un alto proceso de evaluación y estandarización, debido a que, al tener procedimientos manuales se incurre fácilmente en errores, teniendo como consecuencia afectar al colaborador en su salario y quedar propenso a detectar actos anómalos en la venta.
3. El tener demasiados procedimientos manuales, relacionados a beneficios que son otorgados a clientes, representa un alto compromiso para el personal de ventas que hace entrega de dicho producto, debido a que se presentaron anomalías descritas por algunos clientes en donde desconocían sobre las promociones, bonificaciones y obsequios que les debían entregar por la compra de cierta cantidad de producto, determinando, que no se hace entrega de dicha prestación en su totalidad o parcialmente.



4. El resultado del caso práctico refleja la importancia de poder tener procesos automatizados y estandarizados, con un personal altamente capacitado y competente que pueda respetar procedimientos que establezca una empresa, por lo que, a través del trabajo de un Auditor Interno mediante los papeles de trabajo, sea capaz de fundamentar y soportar las observaciones expuestas.

## RECOMENDACIONES

1. A la Distribuidora Salesianos, S.A que su principal actividad lucrativa es la de producir y distribuir los productos al consumidor final, enfocados específicamente en bebidas gaseosas; tener procesos automatizados y estandarizados que permitan un mejor desarrollo de operaciones, fomentando la superación del personal mediante capacitaciones constantes sobre el desarrollo de sus puestos laborales, asimismo, el fortalecer los valores y principios en cada uno de los colaboradores, evitando y mitigando procesos anómalos.
2. Al personal de nóminas, para que se pueda contar con un sistema estructurado, actualizado y efectivo que sea capaz de ejecutar de una mejor manera los cálculos de comisiones para los colaboradores, capacitando al personal encargado para que su función no sea de gestión, sino de supervisión, evitando actos que anómalos por parte de los colaboradores que sean suscitados por su salario devengado.
3. A la empresa, para que se pueda evitar el poder ejecutar diversas actividades manuales, especialmente en los procedimientos de entrega de bonificaciones a los clientes, eliminando boletas manuales que generan compromiso para el personal de venta, por lo que es recomendable que las bonificaciones y obsequios sean detallados en forma impresa en la factura entregada a cada uno de los clientes.
4. Al personal de Recursos Humanos, que complete el proceso de inducción y contratación en cada uno de los colaboradores para que puedan tener claro las

funciones que deben realizar en su puesto de trabajo, asimismo, documentar formalmente las causas de desvinculación, evitando demandas laborales o citaciones ante el ministerio de trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente. "Constitución Política de la República de Guatemala". 1985. 132 páginas.
2. Chavarría Paniagua, Consuelo. "Auditoría Administrativa". Editorial Digital UNID, México, 2015. 74 páginas.
3. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 2-70. "Código de Comercio de Guatemala y sus Reformas". Guatemala, 1970. 289 páginas.
4. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 09-2002. "Ley del impuesto específico sobre la distribución de bebidas gaseosas, bebidas isotónicas o deportivas, jugos y néctares, yogures, preparaciones concentradas o en polvo para la elaboración de bebidas y agua natural envasada". Guatemala, 2002. 18 páginas.
5. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 10-2012. "Ley de Actualización Tributaria y sus Reformas". Guatemala, 2012. 79 páginas.
6. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 27-92. "Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas". Guatemala, 1992. 60 páginas.
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 78-89. "Ley de Bonificación Incentivo para Trabajadores del Sector Privado". Guatemala, 1989. 3 páginas.
8. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 90-97. "Código de Salud y sus Reformas". Guatemala, 1997. 69 páginas.

9. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 1441. “Código de Trabajo y sus Reformas”. Guatemala, 1994. 168 páginas.
10. Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno de Chile. Documento Técnico No. 84 Versión 0.1. “Planificación del Trabajo de Auditoría Interna”. Chile, 2016. 85 páginas.
11. Del Cid, Jose Armando. “Producción de bebidas gaseosas”. (Primera Edición) Museo del Siglo XIX, Distribuidora Salesianos, S.A. Guatemala, 2014. 75 páginas.
12. Del Cid, Jose Armando. “Segmentos de gaseosas”. (Primera Edición) Museo del Siglo XIX, Distribuidora Salesianos, S.A. Guatemala, 2014. 50 páginas.
13. Delgado Gonzalez, Susana y Ventura, Ena Belén. “Recursos Humanos: Administración y Finanzas”. (Cuarta Edición) Ediciones Paraninfo, S.A. España, 2011. 368 páginas.
14. Distribuidora Salesianos, S.A. Departamento de nóminas, descriptor de puestos REH – 9153. Recuperado de: File de puestos. Guatemala 2016. 20 páginas.
15. Distribuidora Salesianos, S.A. “Manual de liquidación”. Recuperado de: Manuales Corporativos. Guatemala 2016. 120 páginas.
16. Enrico, Roger A. “La guerra de las colas”. (Segunda Edición) Grupo Editorial Norma, S.A. Colombia, 2014. 477 páginas.
17. Escudero, María Eugenia. “Servicios de atención comercial”. Editorial Editex, S.A. España, 2015. 192 páginas.

18. Estupiñan Gaitán, Rodrigo. "Administración de Riesgos E.R.M. y la auditoría interna". (Primera Edición) Ecoe Ediciones. Bogotá, 2015. 478 páginas.
19. Fernández Zapico, Florentino. "Manual para la formación del auditor en prevención de riesgos laborales". (Tercera Edición) Editorial Lex Nova, S.A. España, 2010. 769 páginas.
20. Franklin, Enrique Benjamín. "Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio". (Tercera Edición) Editorial: Pearson Prentice Hall. México, 2011. 825 páginas.
21. García Prado, Enrique. "Gestión de la Fuerza de ventas y equipos comerciales". Ediciones Paraninfo, S.A. Madrid, España, 2016. 195 páginas.
22. Gonzalez Acedo, Jose Carlos y Perez Aroca, Rosario. "Formación y Orientación Laboral". (Cuarta Edición) Edición Paraninfo, S.A. Madrid, España, 2017. 326 páginas.
23. Gonzalez Blanco, Ricardo. "Manual de estiba para mercancías sólidas". (Segunda Edición) Ediciones Universidad Politécnica de Cataluña. España, 2012. 330 páginas.
24. Guerrero Logroño, Rosa María. "Sistemas de Archivo y clasificación de documentos". (Primera Edición) IC Editorial. Málaga, 2017. 184 páginas.
25. Mañas Viniegra, Luis. "Manual Gestión de las Ventas". Editorial CEP S.L. Madrid, España, 2015. 130 páginas.
26. Ongallo, Carlos. "Libro de la venta directa". (Segunda Edición) Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, 2014. 300 páginas.

27. República de Guatemala. Diario de Centro América No. 72 Tomo CCCVIII, Acuerdo Gubernativo Número 297 – 2017. 21 páginas.
28. Ruiz, Almudena Carmona. “Retribuciones salariales, cotización y recaudación”. (Primera Edición) IC Editorial. España, 2016. 318 páginas.
29. Torres Hernandez, Zacarías. “Introducción a la ética”. (Primera edición) Grupo Editorial Patria, S.A. México, 2014. 33 páginas.
30. Varela Juárez, Ricardo A. “Administración de la compensación, sueldos, salarios y prestaciones”. (Segunda Edición) Editorial Person de México, S.A. México, 2013. 392 páginas.

**Webgrafía:**

31. Asociación de Bebidas Refrescantes (ANFABRA) (s.f) recuperado el 29 de septiembre de 2018, 18:30 horas. Guatemala.  
En: <http://www.refrescantes.es/historia/>
32. Carro Paz, Roberto y González Gómez, Daniel. (2017). Normas HACCP Sistema de análisis de riesgos y puntos críticos de control. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Recuperado el 27 de septiembre de 2018. 21:00 horas.  
En: [http://nulan.mdp.edu.ar/1616/1/11\\_normas\\_haccp.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1616/1/11_normas_haccp.pdf). 30 páginas.
33. Centro de Investigación y de Estudios del Instituto Politécnico Nacional. Departamento de Administración de Sueldos. (s.f.) recuperado el 10 de diciembre del 2017. 18:30 horas.  
En: <http://administracion.cinvestav.mx/Secretar%C3%ADaAdministrativa/Subdirecci>

[%C3%B3ndeRecursosHumanos/DepartamentodeAdministraci%C3%B3ndeSueldos.aspx](#)

34. Centro universitario del Norte, Ciencias Económicas, Auditoría. (s.f.) recuperado el 10 de enero de 2018. 18:50 horas. En: <http://economicascunor.com/auditoria/>

35. Código de Ética Profesional del Contador Público, OAS. (s.f.) recuperado el 30 de enero de 2018. 20:00 horas.

En: [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_blv\\_codigo2.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_blv_codigo2.pdf)

36. Manual de Responsabilidades Auditor Interno CISA, (s.f.) recuperado el 20 de enero de 2018. 22:56 horas. En:

<https://www.cisa.gov.co/cmsportalcisa/Documentos/GestionHumana/Manual-Responsabilidades-Auditor-Interno.pdf>

37. Normas ISO 14001:2015 (s.f.) recuperado el 01 de diciembre del 2017. 21:35 horas. Guatemala. En <http://www.nueva-iso-14001.com/pdfs/FDIS-14001.pdf>

38. Pagares Fábrica de Bebidas Salvavidas, S.A. (s.f.) recuperado el 11 de noviembre del 2017. 19:40 horas. Guatemala.

En: <http://www.bvnsa.com.gt/paginas/prospectos/psalsa1.pdf>

39. Página Oficial Agua Pura Salvavidas, S.A. (s.f.) recuperado el 11 de noviembre del 2017. 22:33 horas. Guatemala. En:

[http://www.aguapurasalvavidas.com/acerca\\_de\\_nosotros.php](http://www.aguapurasalvavidas.com/acerca_de_nosotros.php)



40. Una de chibolas, gaseosas y colas (S.F) recuperado el 30 de septiembre de 2018.

Guatemala. 21:55 horas. En <https://ortegareyes.wordpress.com/2008/02/08/una-de-chibolas-gaseosas-y-colas/>

## ANEXOS

No. 1 Cuadros de Porcentajes en Comisiones por Objetivos.

<b>Prevendedor / Piloto</b>	
90%	Q 1,900.00
95%	Q 2,500.00
100%	Q 3,250.00
110 o más	Q 4,150.00

<b>Jefe de Ventas</b>	
90%	Q 6,000.00
95%	Q 7,500.00
100%	Q 9,000.00
110 o más	Q 10,000.00

<b>Auxiliar</b>	
90%	Q 1,600.00
95%	Q 2,100.00
100%	Q 2,750.00
110 o más	Q 3,550.00

<b>Supervisores</b>	
90%	Q 3,000.00
95%	Q 4,500.00
100%	Q 6,000.00
110 o más	Q 7,500.00

**SECCIÓN XX  
DISTRIBUCIÓN  
MANUAL No. 1603  
BONIFICACIÓN DE PRODUCTO**

**A. OBJETIVO**

La emisión del presente manual tiene como propósito definir las normas y los procedimientos, para la entrega y control del producto otorgado como bonificación a Clientes, con el fin de promover la venta y mantener la participación en el mercado.

**B. NORMAS**

**GENERALES**

1. Para efectos del presente manual se deben observar los siguientes conceptos:  
  
Plan Promocional: Documento autorizado por medio del cual Mercadeo, Trade Marketing y Comercialización, implementan actividades de apoyo para la venta de productos, como por ejemplo la entrega de producto bonificado.  
  
Bonificación: Cantidad de producto que se entrega al cliente adicional a su compra, con el fin de promover la venta de acuerdo con una mecánica descrita en un plan promocional
2. El producto entregado al cliente en calidad de bonificación, no puede ser cambiado por otra presentación o sabor.
3. Cuando se realice una venta a precio especial no debe bonificarse producto, salvo que el plan promocional contemple lo contrario.
4. Se deberá dejar boleta de bonificación debidamente identificada y firmada por el cliente, sin ningún tachón o alteración.

## **ESPECÍFICAS**

### **I. Plan Promocional**

5. La promoción que utilice producto para otorgar bonificación debe estar amparada con un plan promocional autorizado.
6. El plan promocional debe ser elaborado por el Gerente de Marca o persona designada y autorizado por los ejecutivos siguientes:
  - Gerente de Mercadeo
  - Gerente de Comercialización
  - Gerente de Marketing
7. El plan promocional debe ejecutarse de acuerdo a la asignación por agencia, sin registrar sobregiros al finalizar el periodo de vigencia.
8. Por cada plan promocional y cuando aplique, el Encargado del Centro de Información Territorial (CIT), deberá elaborar el detalle del producto a bonificar por agencia.
9. Después de la fecha de vigencia del plan promocional, no se deben aceptar boletas bonificadas, que estén amparadas con documentación y firmas en mención.

### **II. Sanciones**

11. Se debe deducir responsabilidad de acuerdo con los medios establecidos por la empresa, en los casos siguientes:
  - Cuando se determine entrega anómala del producto bonificado por parte del vendedor o persona designada responsable.
  - Cuando el producto bonificado haya sido otorgado posterior a la vigencia del plan promocional y/o se hayan empleado mecánicas no autorizadas, al personal que lo entregó, autorizó y lo aceptó para incluirlo dentro de la liquidación de la ruta.

- Cuando existan sobregiros en los planes promocionales, a las personas responsables de las áreas involucradas.

12. El vendedor debe firmar de conforme la Carta de Responsabilidad, la cual se archivará en el expediente laboral.

### **III. Bonificaciones otorgadas por subdistribuidores**

13. La bonificación otorgada debe autofacturarse con base a las boletas manuales de bonificación y obsequio que sean presentadas.

14. Las boletas indicadas en la norma anterior, deben contar con las firmas de autorización de las siguientes personas:

- Jefe de Ventas
- Vendedor
- Cliente

15. Las personas que se mencionan en el presente manual, velarán por el cumplimiento de las normas y los procedimientos establecidos en el mismo.

## **C. PROCEDIMIENTOS**

### **AUTORIZACIÓN PARA LA ENTREGA DE PRODUCTO BONIFICADO**

1. El Gerente de Marca elaborará el Plan promocional, el cual entrará a discusión con el Gerente de Ventas para su posterior envío.
2. El Gerente de Mercadeo recibirá el plan promocional, el cual revisará, si está de acuerdo lo trasladará para su posterior revisión con el Gerente de Comercialización.
3. El Gerente de Comercialización procederá de la siguiente manera:
  - Si no está de acuerdo con los intereses de la empresa, devolverá el plan.
  - Si está de acuerdo con los intereses de la empresa, lo autorizará e informará a Marketing

4. El Gerente de Marketing, enviará dicha información a los siguientes lugares:
  - En el Centro y Agencias del Interior donde se desarrollará el Plan Promocional
  - Ejecutivos relacionados con la ejecución del plan promocional.
5. El Gerente de Ventas recibirá el plan promocional y realizará lo siguiente:
  - Realizará su distribución, si el documento no lleva cantidades a utilizar por agencia
  - Informará al Jefe de Ventas la cantidad asignada a su agencia.
6. El Jefe de Ventas trasladará dicha información a los Supervisores de Ventas y Vendedores, sobre la mecánica para otorgar la bonificación de producto.

#### **OTORGAMIENTO DE BONIFICACIONES DE PRODUCTO**

1. El vendedor se presentará con el Cliente, registrará el pedido y emitirá una factura manual con el total de venta que se esté solicitando, verificará si aplica entregar bonificación según los planes promocionales vigentes y emitirá una boleta de bonificación con la cual acredita al cliente de dicho producto, la cual debe quedar debidamente firmada por el cliente y el vendedor, especificando que numero de plan.