

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Diseño e Implementación del Manual De Procedimientos y  
Políticas de Control Interno del Área de Ingresos y Egresos de la  
Empresa Agencias Ardón, S.A.**  
(Practica Empresarial Dirigida –PED-)

Aleida Victoria Cifuentes Ruano

Guatemala, agosto 2013

**Diseño e Implementación del Manual De Procedimientos y  
Políticas de Control Interno del Área de Ingresos y Egresos de la  
Empresa Agencias Ardón, S.A.**

(Practica Empresarial Dirigida –PED-)

Aleida Victoria Cifuentes Ruano

Lic. Hugo Armando Perla (Asesor)

M.Sc. Julio César Álvarez (Revisor)

Guatemala, agosto 2013

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

**Coordinadora ACA**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida - PED –**

Lic. Elfego Aman López Ramírez

**Examinador**

Licda. Verónica del Carmen Matta Ríos

**Examinador**

Lic. José Guillermo de León Piedrasanta

**Examinador**

Lic. Hugo Armando Perla

**Asesor**

M.Sc. Julio César Álvarez

**Revisor**

Teléfonos 2434-3219  
Telefax 2436-0362  
Campus Naranjo,  
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco  
Guatemala, ciudad.  
Correo electrónico:  
[cienciaseconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaseconomicasupana@yahoo.com)

REF.:C.C.E.E.00057.2013-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 01 DE JUNIO DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Hugo Armando Perla Méndez tutor y el Licenciado Julio César Álvarez García revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE INGRESOS Y EGRESOS DE LA EMPRESA AGENCIAS ARDÓN, S.A.", presentado por la estudiante Aleida Victoria Cifuentes Ruano y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00685 de fecha 18 de Abril del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.

  
**Lic. César Augusto Custodio Cobar.**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Hugo Armando Perla Méndez  
Título: Licenciado en Economía  
Dirección: 4ª. Av. A 12-11 Z. 13  
No. Teléfono Of.: 24720272  
No. Teléfono Cel.: 58918780  
No. De Fax: 24755888  
E-Mail: hugoperla@itelgua.com

Guatemala, 01 de diciembre de 2012

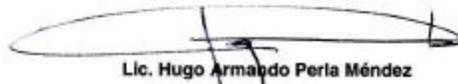
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana.  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **"Diseño e Implementación del Manual de Procedimientos y Políticas de Control Interno del Área de Ingresos y Egresos de la Empresa Agencias Ardón, S.A."**, realizado por **Aleida Victoria Cifuentes Ruano** carné No. 1224970, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de (79) setenta y nueve puntos.

Al ofrecerse para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Lic. Hugo Armando Perla Méndez  
Colegiado No. 12068

**ASEDUC**  
**ASESORIA EDUCATIVA**  
Profesionales al Servicio de la Educación

Julio César Álvarez García  
Licenciado en Administración Educativa  
M.A. Docencia Superior  
jaseduc@hotmail.com

Guatemala, 8 de enero 2013

**Señores**  
**Coordinadores Programa de Actualización Académica –ACA–**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida –PED–, del tema “**Diseño e Implementación del Manual de Procedimientos y Políticas de Control Interno del Área de Ingresos y Egresos de la Empresa Agencias Ardón, S.A.**”, realizado por **Aleida Victoria Cifuentes Ruano**, Carné No. 1224970 estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor, he procedido a la revisión de la misma y he observado que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma puede ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional –EPT–, por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes deferentemente,

  
Lic. Julio C. Álvarez García  
M.Sc. Comunicación Educativa



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 116.2013

La infrascrita Secretaría General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante CIFUENTES RUANO, ALEIDA VICTORIA con número de carné 1224970 aprobó con 81 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los dieciocho días del mes de abril del año dos mil trece. Para los usos que a la interesada convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los trece días del mes de junio del año dos mil trece.-----

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol

Directora

Registro y Control Académico



  
M.Sc. Alba de González

Secretaría General



Marina Fuentes  
cc: Archivo

## **Agradecimiento a**

<b>DIOS</b>	Por ser la fuente principal de sabiduría que me ha dado fuerza y oportunidad para alcanzar este triunfo.
<b>MIS PADRES</b>	Walter –QEPD– y María, por la guía y valores inculcados en mi formación personal y académica.
<b>MI ESPOSO</b>	José Danilo, por su amor, tiempo, comprensión, apoyo y motivación para llegar al fin de mi carrera universitaria, y ser parte muy importante de mi vida.
<b>MIS HIJOS</b>	María Jimena y José Andrés quienes se han convertido en la razón de mi desarrollo y logros profesionales, los cuales servirán de ejemplo para su propia realización.
<b>MIS HERMANOS</b>	Lubi Maribel y Luis Felipe, por su cariño fraternal y por compartir con alegría este triunfo.
<b>MI FAMILIA EN GENERAL</b>	Por sus oraciones, consejos y buenos deseos.
<b>MIS AMIGOS EN GENERAL</b>	Por brindarme palabras de aliento para continuar con mi formación profesional, en momentos difíciles.
<b>EMPRESA</b>	Por haberme dado la oportunidad de realizar mi investigación en sus instalaciones.
<b>UNIVERSIDAD</b>	Por darme la oportunidad de realizarme como profesional, y alcanzar otro objetivo de mi vida.

# INDICE

Resumen	i
Introducción	ii
Capitulo 1	1
1.1.Antecedentes	1
1.1.1.Reseña Histórica	1
1.1.2.Datos Generales de la Empresa	2
1.1.3.Régimen Tributario	3
1.1.4.Estructura Organizacional	4
1.1.5.Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas –FODA–	4
1.2.Planteamiento del problema	9
1.3.Justificación	11
1.4.Pregunta de investigación	12
1.5.Objetivos	12
1.5.1.Objetivos Generales	12
1.5.2.Objetivos Específicos	12
1.6.Alcances y limites	13
1.7.Marco teórico	14
1.7.1.Agente de Aduanas	14
1.7.2.Declaración de mercancías	15
1.7.3.Aceptación de la declaración:	15
1.7.4.Autodeterminación	15
1.7.5. Autoridad aduanera	16
1.7.7.Territorio Aduanero	16
1.7.8.Reorganización	16
1.7.9.Los manuales administrativos	18
1.7.10.Los organigramas	19
1.7.11.Criterios para la determinación de la estructura más adecuada	19
1.7.12.Manual de Procedimientos y Funciones	20
1.7.13.Control Interno de Acuerdo a Coso	21
1.7.14.Control Interno	24
1.7.15.Elementos del Control Interno	25

Capítulo 2	27
Metodología	27
2.1.Tipo de investigación	27
2.2.Sujetos de investigación	29
2.3.Instrumentos	30
2.4.Procedimientos	31
2.4.1. Aporte esperado	31
Capítulo 3	33
Resultados de la Investigación	33
3.1.Procedimientos de Auditoria	33
3.1.1.Alcance de los procedimientos	33
3.1.2.Oportunidad de los Procedimientos	34
3.1.3.Segregación de Funciones	34
3.1.4.Técnicas de auditoria	35
3.2.Procedimientos de caja y bancos	36
3.2.1.Objetivos	36
3.2.2.Conclusión de pruebas	36
3.3.Procedimientos Cuentas Por Cobrar	37
3.3.1.Objetivos	37
3.3.2.Resultados de Pruebas	37
3.4.Evaluación del Control Interno	41
3.4.1.Ambiente de Control	42
3.4.2.Sistema Contable	45
3.5.Aspectos Económicos Financieros	47
3.5.1.Análisis Horizontal	49
3.5.2.Índices Financieros	52
3.6.1.Régimen del Impuesto Sobre la Renta:	54
3.6.2.Impuesto de Solaridad. Decreto del Congreso de la Republica No. 73-2008	55
3.6.3.Código de Trabajo. Decreto del Congreso de la Republica No. 1441	56
3.6.4.Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Decreto del Congreso de la Republica No. 295	56
3.6.5.Análisis de utilidad neta	57
3.6.6.Análisis Cálculos impuesto sobre la renta	58

Capítulo 4	59
4.1.Propuesta de solución o mejora	59
4.1.1.Introducción	59
4.1.2.Antecedentes	59
4.1.3.Justificación	60
4.1.4.Objetivos de la propuesta de mejora	60
4.2.Viabilidad del proyecto	62
4.3.Manual	63
4.4.Políticas	64
4.4.1.Políticas apropiadas en el rubro de ingresos de efectivo	64
4.4.2.Prácticas apropiadas en el rubro de egresos de efectivo	65
4.5.Software de contabilidad	117
4.6.Avances de implementación	117
CRONOGRAMA DEL TRABAJO	118
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	120
REFERENCIAS	121
ANEXOS	122

### **Índice de Anexos**

Anexo 1	123
Anexo 2	124
Anexo 3	125
Anexo 4	126
Anexo 5	129
Anexo 6	132

### **Índice de Cuadros**

FODA	8
Reporte de antigüedad de saldos	38
Reserva de Cuentas incobrables	40
Análisis utilidad neta	57
Análisis cálculos impuesto sobre la renta	58

### **Índice de Graficas**

Análisis de Antigüedad de Cartera	39
Análisis de Ingresos, Utilidades e ISR	57

## **Resumen**

Para la realización del Plan de Practica Empresarial Dirigida, requisito del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA–, de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Panamericana, en la carrera de Contador Público y Auditor, se seleccionó la empresa denominada Agencias Ardón, S.A., ubicada en zona 4 de Mixco, la cual se dedica a la Asesoría Aduanera, importación, exportación, consultoría administrativa aduanal, clasificación arancelaria y valorización aduanera.

Conforme la evaluación y diagnóstico integral que se realizó, se determinó que ésta no cuenta con un adecuado control interno administrativo el cual se ve manifestado en el desarrollo de planes, manuales, políticas y centralización de funciones en una sola persona, lo cual afecta el desarrollo efectivo de la empresa a nivel administrativo y financiero.

A si mismo se detectó que no cuenta con manuales de procedimientos para el área financiera lo que provoca que no se tengan lineamientos a seguir con la relación a la administración del efectivo tanto de ingresos como egresos.

## **Introducción**

Debido a la facilidad de la negociación vía electrónica, en la actualidad las empresas se enfocan en ser cada día más rentables y competitivas, situación que las ha obligado a implementar planificaciones estratégicas que les permita organizar, dirigir y controlar sus operaciones para obtener el éxito deseado.

Por lo anterior, está orientado a la implementación de procedimientos que fortalezcan el control interno de la empresa, con el objeto de consolidar las estrategias frente a su competencia.

Por las situaciones mencionadas y con el objetivo de disminuir los riesgos de control interno y manejo de los ingresos y egresos, se ejecutó el presente trabajo de investigación, cuyo fin es el de asesorar de forma profesional a los ejecutivos de la entidad, aplicando técnicas adecuadas y proponiendo los procedimientos y políticas que fortalezcan el control interno en el manejo de las áreas mencionadas.

El trabajo se divide en cuatro capítulos, los que describen lo siguiente: En el Capítulo 1, los antecedentes de la empresa, el marco legal regulatorio bajo el cual opera en Guatemala, un marco teórico general, la justificación del tema tratado y los objetivos del mismo. En el Capítulo II, la metodología utilizada para el desarrollo del mismo, así mismo los sujetos e instrumentos de está.

El Capítulo III, detalla el resultado y análisis de la investigación y en el Capítulo IV, se describe la propuesta de mejora a la problemática, así mismo las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

# Capítulo 1

## 1.1. Antecedentes

### 1.1.1. Reseña Histórica

Hoy en día hay pocas materias y códigos que sean objeto de una reglamentación tan exuberante y pródiga como la Aduanera. En los programas académicos universitarios es muy difícil y más aún encontrar textos y libros que se encarguen de esta materia. Esto ha provocado que la labor del Derecho Aduanero, haya sido una tarea desarrollada en forma exclusiva por el Gobierno y por entidades descentralizadas como la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT–. El profesionalismo y la auxiliatura del Agente Aduanero en toda la gama aduanera, nos hace pensar cuan remota es su institución, pues se habla del mismo diez mil años antes de elaborada la biblia, por lo que es necesario reseñarlo históricamente, a pesar de lo breve de este trabajo, aunque sea en forma mínima, involucrando en su trayectoria el rol que ha desempeñado y que libera en la actualidad, lo cual solo podremos definir estableciendo su naturaleza, su origen, y sus distintas definiciones, conceptos y denominaciones. (Según Valle, Fernán)

### El comercio y los Impuestos

Fue por vía marítima y terrestre utilizaron el cabotaje en barco y por tierra los arrieros, también existió intermediarios para este tipo de operaciones. La economía tuvo como peor enemigo a los impuestos los cuales se hacían saber a los productores y al comercio por personas intermediarias. Existió la alcabala de Barlovento impuesto que pagaban todas las mercaderías que pasaban por el puerto del reino. El almojarifazgo, que no era más que un impuesto aduanero que se pagaba en los puertos de España en concepto de exportación. El diezmo que pagaban los hacendados sobre productos destinados a la iglesia y otros usos. También existió el tributo que pagaba al año dos pesos, cada indio adulto varón y mujer soltera. Todos los impuestos eran indicados y luego cobrados por una persona intermediaria de la corona y los comerciantes. Su moneda fue el Real,

el tostón, el macaco. En esta época todos los servicios de aduanas se fueron pagando en moneda metálica. Quizás este fue el primer surgimiento del agente de aduanas Guatemalteco (intermediario), que en aquella época se vio afectada por el contrabando, que disminuyeron su utilidad.

#### 1.1.2. Datos Generales de la Empresa

La empresa Agencias Ardón, .S.A, inicio sus actividades aduaneras en el año de 1950 y desde entonces hasta el día de hoy está comprometida al 100% con sus clientes al brindarles apoyo, asesoría, recursos y los servicios profesionales que necesitan para lograr una rápida y efectiva exportación/importación de sus bienes del territorio nacional.

En dicho año su fundador aplicó para optar a la patente de Agente de Aduanas, en el año de 1956 se unió por dos años al gobierno de Calos Castillo Armas ocupando el puesto de Director General de Aduanas.

En el año de 1973 su hijo se unió a él para iniciarse en las actividades como agente aduanero, trabajando juntos durante 18 años, en el año de 1991 este obtuvo el título que lo acredita como Agente de Aduanas, otorgado por la Dirección General de Aduanas de Guatemala.

En ese mismo año fundo su empresa individual “Agencia de Aduanas Ardón”, contando ya con 41 años de experiencia en el ramo de las Gestiones Aduaneras y desde entonces se ha acreditado de clientes importantes que dan referencia de su trabajo.

Es así como en el año 2003 en el mes de septiembre abre sus operaciones “Agencias Ardón, S.A.”. La experiencia y responsabilidad que han alcanzado les ha permitido brindar más que un trámite un servicio profesional.

Por lo que la visión del negocio los ha impulsado a innovar su tecnología y poder superar las expectativas y necesidades de sus clientes, al mismo tiempo capacitando continuamente a su personal.

En la actualidad Agencias Ardón, .S.A, se ha posicionado en el mercado de servicios aduanales del país como una de las mejores empresas al trabajar junto a la mayoría de los Agentes Aduanales del otro lado de las fronteras, siendo una de las principales en importaciones definitivas.

### 1.1.3. Régimen Tributario

#### 1.1.3.1 Impuesto Sobre la Renta –ISR-

De acuerdo al RTU de la entidad esta tributa bajo el Régimen Optativo, efectúa pagos anuales sobre renta imponible por un 31% de acuerdo al art. 72 de la ley del –ISR- , y pagos trimestrales sobre su renta imponible de acuerdo al inciso a) del art. 61 de la ley.

Cambios según reformas al –ISR- según decreto 10-201:

De acuerdo a las reformas efectuadas a la ley, actualmente la compañía está inscrita bajo el régimen sobre utilidades de actividades lucrativas, realizando pagos anuales del 31% sobre la renta imponible (renta bruta – rentas exentas – costas y gastos no deducibles + costos y gastos de rentas exentas), para el año 2013, el 28% para el año 2014 y el 25% del año 2015 en adelante.

Y pagos trimestrales a través de cierres parciales o una liquidación preliminar de sus actividades al vencimiento de cada trimestre, para determinar su renta imponible, de acuerdo al art. 38 de la ley del –ISR- numeral 1.

#### 1.1.3.2 Impuesto al Valor Agregado –IVA-

La entidad presenta mensualmente las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado, una tarifa del 12% sobre la base imponible.

### 1.1.3.3 Impuesto de Solidaridad –ISO-

La empresa efectúa pagos al –ISO-, el tipo impositivo de este impuesto que es el uno por ciento (1%) según el artículo 8 de la ley, sobre la base imponible, acreditable al –ISR- de acuerdo al art. 11 inciso a) de la ley.

### 1.1.4. Estructura Organizacional

Aunque su estructura organizacional no es compleja, no se cuenta con un organigrama jerárquico que especifique los niveles de mando. (Ver organigrama pág. 54)

### 1.1.5. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas –FODA–

Al realizar la evaluación integral se identificaron varias áreas críticas que necesitan mejorarse para garantizar una mayor productividad de la entidad, dentro de estas se encuentran: El control interno general de la empresa y la centralización de labores en el departamento de contabilidad (Contador General).

Como resultado del diagnóstico efectuado se estableció que es necesaria la implementación de políticas, controles, procedimientos y la reestructuración del departamento de contabilidad, debido a que es el Contador General quien realiza todo el círculo contable de las operaciones de la entidad.

En los hallazgos obtenidos, producto de la evaluación del área contable, se reflejan deficiencias en cuanto a controles y centralización de labores, por lo que esto ocasiona que no se tenga un alto nivel de confianza, debido que es la misma persona la que registra, revisa y autoriza.

Los hallazgos referentes a las áreas analizadas tomando en cuenta la matriz –FODA– son:

## A Nivel Interno

- Fortalezas

Integración vertical nacional e internacional en la prestación de servicios a través de oficinas en Estados Unidos, con personal altamente competitivo, bilingüe y con certificación técnica en aduanas.

Oficinas propias, convenientemente ubicadas, cercanas a puertos, servicio de almacenamiento y transportes de mercancías a través de filiales.

A continuación se mencionan otras fortalezas con las que cuenta la compañía:

- Solidez económica: La cual obtiene con ventas mensuales de Q 250,000.00, y con una adecuada recuperación de cartera.
- Capacitación constante del personal de gestión: Lográndose a través de capacitaciones impartidas al personal encargado de realizar las gestiones aduaneras acerca de todas las leyes a las que se encuentra afecta la empresa así como de temas relacionados con el servicio de asesoría aduanera.
- Marco legal requerido: La compañía se mantiene actualizada a todas aquellas leyes que les afectan para llevar a cabo sus servicios.
- Prestación de servicios específicos solicitados por los clientes y a la medida.
- Precios accesibles y competitivos
- Cobertura amplia de seguros

- Debilidades

- Carencia de manuales de control interno: Se observó que la compañía no cuenta con manuales donde se encuentren detallados controles internos, que los empleados cumplan y poder tener resultados eficientes en sus labores.
- Centralización de funciones en el departamento de contabilidad en una sola persona: Se determinó que en el departamento de contabilidad el Contador General es quien tiene a su

cargo la realización de todas las operaciones, lo cual tiene como consecuencia posibles errores involuntarios o bien fraudes.

- No cuenta con un apropiado sistema automatizado de contabilidad: la compañía no cuenta con un sistema en el cual se contradicen o registren todas las operaciones de la entidad, únicamente cuenta un sistema de facturación con el cual se lleva el control de las cuentas por cobrar también, como un sistema para la elaboración de las pólizas, las demás operaciones se llevan en hojas de *Excel*, lo cual podría ocasionar pérdida de información importante para la compañía.
- No cuenta con un organigrama jerárquico: Que delimite las líneas jerárquicas, si bien los empleados conocen los niveles de mando no se encuentran plasmados.
- No se han definido las políticas para la compra de activos y distribución de utilidades.
- Riesgo operativo por la falta de controles.
- Riesgo operativo por no tener segregación de funciones específicas
- Riesgo operativo por la falta de personal en el departamento de contabilidad.

#### A Nivel Externo

- Amenazas
  - Pérdida de clientes potenciales por una fuerte competencia: Debido a la cantidad de empresas que se dedican a este tipo de operaciones es decir, al servicio de agentes aduaneros, se tiene que estar alerta y prestar un servicio de calidad y así evitar que clientes fijos como futuros se encuentren satisfechos tanto con los servicios prestados con el personal como con los precios.
  - Cambio en normas y políticas aduaneras: Esto se refiere a que cualquier cambio en las leyes que les aplican y no estar actualizado podrían ocasionar serias multas no solo a la compañía si no también a los clientes.
  - Aumento en el precio de los insumos

- Oportunidades
  - Especialización de las actividades que ya se realizan para asegurar más clientes: Esta oportunidad se refiere a que se debe estar siempre actualizado en todo lo que se relacione a las actividades y servicios que se prestan es decir mantenerse a la vanguardia y poder captar posibles clientes potenciales.
  - Posibilidad de crecimiento, evaluando las necesidades de los clientes: La compañía debe contar con proyectos para el posible crecimiento de la misma y poder satisfacer las necesidades de los clientes ya dentro de la cartera como los posibles clientes futuros.
  - Buen posicionamiento en el mercado de exportaciones

<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solidez económica</li> <li>✓ Capacitación constante del personal de Gestión</li> <li>✓ Prestación de servicios específicos solicitados por los clientes y a la medida</li> <li>✓ Precios Accesibles y Competitivos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Carencia de manuales de control interno</li> <li>✓ Centralización de funciones en el departamento de contabilidad en una sola persona</li> <li>✓ No cuenta con un apropiado sistema automatizado de contabilidad</li> <li>✓ No cuenta con un organigrama jerárquico</li> <li>✓ Riesgo por no tener segregación de funciones específicas</li> <li>✓ Riesgo Operativo por la falta de personal en el Depto. De Contabilidad</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Especialización de las actividades que ya se realizan para asegurar más clientes.</li> <li>✓ Posibilidad de crecimiento, evaluando las necesidades de los clientes</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pérdida de clientes potenciales por una fuerte competencia</li> <li>✓ Cambio en normas y políticas aduaneras</li> <li>✓ Recesión de la economía por la mala implementación de políticas macroeconómicas del sector</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## **1.2. Planteamiento del problema**

Toda empresa productora de bienes y servicios que busque su desarrollo, debe considerar que se mejoren los procesos productivos, esto permitirá obtener productos de calidad que es lo que busca el cliente, es así que lograr una producción eficiente del servicio por efecto del personal, capital, gestión, conlleva a incrementos en la productividad y contribuye al cumplimiento de planes y objetivos.

Debido a que la institución registra una deficiencia que se viene suscitando en el sistema de control interno en el área contable, tanto en el aspecto organizacional como funcional, debido a que las operaciones no son reportadas en el momento oportuno y asimismo este sistema de supervisión no es suficiente. Esto ocasiona una dificultad en el control interno ya que no se establecen responsabilidades precisas en el manejo de operaciones. Ante la situación planteada se presentó una alternativa de solución que contribuya a mejorar el control interno y la rentabilidad.

Se identificó que el departamento actualmente se encuentra trabajando con una estructura que no es la más adecuada para su buen funcionamiento, ya que si bien es cierto hasta el momento está funcionando; no se están alcanzando las expectativas deseadas, lo cual se demuestra en los resultados obtenidos.

La estructura organizacional es un medio, no un fin. Toda empresa o institución debe disponer de medios para lograr sus objetivos y poner en práctica sus planes logrando con ello ofrecer un mejor servicio a los usuarios.

Uno de los medios más importantes con que cuenta una empresa para cumplir con sus objetivos, es su estructura, ya que es a través de ésta que se establece una serie de relaciones formales e informales que le dan cuerpo a la organización y le permiten desarrollar una serie de funciones, por medio de los recursos humanos, materiales y financieros.

La estructura de la empresa es en muchos casos susceptible de ser manipulada de forma empírica por los directivos de la misma, sin embargo es aquí donde surge la necesidad de ser profesionales en el momento de realizar estudios y análisis del comportamiento de la estructura organizativa

para proponer los cambios que se crea son necesarios para darle la efectividad a efecto de que contribuya realmente a la consecución de los fines que se buscan.

Una de las razones para proponer la implementación de manual de procedimientos y control interno de ingresos y además la recomendación de una reestructuración, es para aprovechar la libertad que tienen los directores y gerentes para poder diseñar su estructura organizacional de acuerdo a sus objetivos y metas.

La investigación realizada concluyó que la estructura actual del Departamento de Contabilidad necesita ajustes y cambios para transformarla en una estructura más eficiente que permita de manera integral el logro de objetivos y metas.

Según el estudio realizado y de acuerdo a los resultados obtenidos el departamento Contable, no cuenta con una guía o manual de funciones que permita ubicar a las persona en el puesto designado con responsabilidad en su trabajo.

El resultado que refleja la evaluación integral se puede determinar que hay deficiencia en cuanto a:

- ✓ Inadecuada segregación de funciones en el departamento de contabilidad,
- ✓ No hay políticas por escrito para ningún área de la entidad,
- ✓ No se cuenta con un adecuado sistema contable, y
- ✓ No se cuenta con un organigrama que determine los niveles jerárquicos.

### **1.3. Justificación**

El implementar manuales y procesos a tiempo es recomendable, para evitar sucesos no previstos, y así mismo contar con una estructura organizacional adecuada es importante para el buen funcionamiento de las empresas, pues es la base que permite el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. (Bueno, 1997).

Al conocer que la tecnología esta avanzado a pasos agigantados, es esencial que todas las empresas la implementen de una u otra forma, ya que ésto los ayuda a ser más competitivos. La Empresa Agencias Ardón, S.A., no se puede quedar atrás con respecto a sus competidores, y la implementación de dichos manuales y procesos de control interno, optimizará tiempos, disminuyendo papeleo y definiendo funciones, para que el departamento cumpla con los estándares de calidad requeridos cumpliendo sus labores con eficiencia y eficacia, obteniendo resultados más confiables.

El propósito fundamental de este trabajo es el determinar las deficiencias del control interno en el área contabilidad, así como demostrar los puntos débiles que influyen en la rentabilidad. Con esta información se busca corregir dichas debilidades, y evitar que suceda algún robo, fraude, desfalco u otros.

Es de suma importancia saber, que la operación de una empresa representa un punto focal que es el efectivo y por ello es considerada de vital importancia la evaluación de dicha área en todas las auditorías, por ejemplo en este y cualquier negocio se puede dar fuga de efectivo a través de situaciones que se hace mencionar para comprender lo delicado del tema:

- No facturarle al cliente,
- La utilización de recibos de caja para sustituir las facturas,
- La duplicidad de facturas (emisión de facturas fantasma),
- La utilización de varias series para un solo punto de venta,
- Alterar facturas o recibos.

## **1.4. Pregunta de investigación**

¿Qué controles internos y manuales deben implementarse para mejorar el área de ingresos y egresos de Agencias Ardón, S.A., y con ello evitar la fuga de dinero?

## **1.5. Objetivos**

### 1.5.1. Objetivos Generales

Elaborar una propuesta para la implementación de manuales, políticas y controles internos para la empresa Agencias Ardón, S.A., para que sea una herramienta de apoyo en el área de ingresos y egreso, a través del uso de técnicas y métodos de auditoría, reduciendo riesgos asociados con las debilidades de control interno identificadas.

### 1.5.2. Objetivos Específicos

- ✓ Proponer una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa (ver organigrama en pág. 54)
- ✓ Identificar la situación general de la empresa, y analizar la estructura del Departamento Contable, para realizar los cambios y ajustes necesarios, en especial el área de ingresos y egresos.
- ✓ Elaboración de Manual de Procedimientos y Control interno para ingresos y egresos.
- ✓ Diseñar un manual de corte y procesos necesarios para el área de ingresos y egresos, que se satisfagan las necesidades de la empresa.

## **1.6. Alcances y límites**

### Alcances

- ✓ El proyecto estará enfocado a la empresa Agencias Ardón, S.A.
- ✓ Los periodos analizados fueron los años 2010 – 2011.
- ✓ Se definieron las actividades y responsabilidades para la persona responsable del área de ingresos y egresos.
- ✓ Se propuso la implementación del manual de procedimientos, políticas de control interno para el área de ingresos y egresos.
- ✓ Se elaboró el manual donde se describen los procesos y políticas.
- ✓ La propuesta de la implementación del manual de procedimientos y control interno será aplicable a la empresa.

### Limitaciones

- ✓ Los resultados del proyecto dependerá de la cooperación de los empleados de la empresa.
- ✓ El manual de descripción de puestos se diseñara acorde a los requerimientos y actividades específicas de la empresa por lo que no será aplicable a otra organización.

### Fecha de investigación

La ejecución de la Practica Empresarial Dirigida se realizó durante los meses de agosto, septiembre, octubre y noviembre del año 2012.

## **1.7. Marco teórico**

La investigación se basó en la aplicación del Manual de Procedimientos y Funciones para el control interno. Es precisamente en esta percepción donde se configura la rentabilidad de las empresas, lo cual motiva a encontrar un modelo de control más completo, susceptible de entregar una información integral a los inversionistas sobre la influencia de sus operaciones, la confiabilidad de la información económica y financiera, la eficiencia y eficacia del control, el aprovechamiento de fortalecer la rentabilidad de la entidad y neutralizar riesgos para la toma de decisiones. Para ello tenemos temas relacionados producto de nuestra investigación.

El objetivo es implementar los controles internos y la elaboración de un manual de procedimientos de funciones, del departamento contable o financiero, es de suma importancia, por considerar que el mismo cumple con la función de mantener informado al personal y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente.

El manual consiste en mejorar los procesos utilizados actualmente y adicionalmente la crear nuevos puestos con el fin de descentralizar las funciones realizadas por una sola persona, y el objetivo de la elaboración de un manual consiste en dejar por escrito las responsabilidades en todos los niveles jerárquicos. Debe contener las instrucciones específicas que se consideren necesarias, debido a que este documento es de consulta para todos aquellos que se encuentran involucrados en la elaboración de la información financiera.

### **1.7.1. Agente de Aduanas**

Persona natural o jurídica a quien se le confía el manejo de los intereses de importadores y/o exportadores y asume la responsabilidad en la tramitación de documentos aduaneros. (Osorio, Cristóbal, pág. 13).

#### 1.7.2. Declaración de mercancías

“El acto efectuado en la forma prescrita por el servicio aduanero mediante el cual los interesados expresan libre y voluntariamente el régimen al cual se someten las mercancías y se aceptan las obligaciones. (Osorio, Arcila. Diccionario Comercio Internacional).

#### 1.7.3. Aceptación de la declaración:

De acuerdo con Osorio, Arcila, es el acto de registrar para su trámite la declaración de mercancías”.

La declaración de mercancías se dará por aceptada cuando sea registrada en el sistema a informático de la SAT, el cual indica si cumple con todos los requisitos e impuestos, si es aceptada se envía la firma electrónica para efectuar el pago de impuestos, una vez efectuado el pago, el banco envía su firma electrónica de confirmación, el sistema de la SAT le puede indicar dos colores, el verde significa mercadería sin revisión y color rojo significa que la mercadería debe ser revidada, seguidamente se presenta para su respectivo trámite en la aduana y el desalmacenaje del recinto primario.

#### 1.7.4. Autodeterminación

Es la determinación de las obligaciones aduaneras efectuadas por el declarante por la que se fijan y pagan los tributos exigibles y se cumplen las demás obligaciones necesarias para la autorización de un régimen aduanero. (Osorio, Arcila. Diccionario Comercio Internacional)

#### 1.7.5. Autoridad aduanera

Es el funcionario de Servicio Aduanero, que en razón de su cargo y en virtud de la competencia otorgada, comprueba la correcta aplicación de la normativa aduanera, la cumple y la hace cumplir. (Osorio, Arcila. Diccionario Comercio Internacional).

#### 1.7.6. Obligaciones Aduaneras

La obligación aduanera está constituida por el conjunto de obligaciones tributarias y no tributarias que surgen entre el estado y los particulares, como consecuencia del ingreso o salida de mercancías del territorio aduanero. Es el acto por el cual se fija la cuantía de derechos e impuestos exigibles en la importación o exportación de mercancías. (Osorio, Arcila. Diccionario Comercio Internacional)

#### 1.7.7. Territorio Aduanero

El ámbito terrestre, acuático y aéreo de los países signatarios, con las excepciones legales establecidas. Es la jurisdicción del territorio nacional que comprende la zona primaria de las aduanas. (Osorio, Arcila. Diccionario Comercio Internacional).

#### 1.7.8. Reorganización

Concepto de Reingeniería:

Es el rediseño fundamental y radical de los procesos del negocio, para lograr mejoras dramáticas del desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez. . (Osorio, Arcila. Diccionario Comercio Internacional)

Se suele llamar reingeniería a cualquier intento de reorganización o reestructuración. Si bien estos términos suelen interpretarse de la misma manera, su ámbito de aplicación cambio. Admindeempresas.blogspot.com (2005)

- Reestructuración: Implica Analizar en qué grado de la estructura actual contribuye al logro de los objetivos para introducir los cambios necesarios cuando los resultados no son los esperados. La reestructuración se orienta a modificar las relaciones jerárquicas, los niveles organizacionales, la delegación de autoridad y los sistemas de comunicación existentes en la empresa.
- Reorganizar es adoptar nuevos sistemas prescindiendo de los viejos, manteniendo la estructura organizacional actual. Se corrigen dificultades encontradas (en procesos, programas o sistemas dentro de los límites de la organización actual.
- Reorganizar es empezar de nuevo. No quiere decir chapucear con lo que ya existe ni hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas. No se trata de remendar nada, de hacer componendas en el sistema existentes para que funcione mejor..... es echar a un lado sistemas viejos y empezar otra vez. Guillermo Gómez Ceja (1994) Una estructura es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y la relación que guardan entre sí.
- Una estructura es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y la relación que guardan entre sí. Guillermo Gómez Ceja (1994)
- Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir, entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Agustín Reyes Ponce (1985)

- La reestructuración organizacional es una alternativa de mejoramiento que se ha llevado a cabo en las empresas con el propósito de actualizarse y modernizarse, para ser más efectivas ante la creciente competencia y poder enfrentar la inestabilidad, producto de los cambios constantes en el medio que las rodea. Sin embargo, es común el abuso de la reorganización como un sustituto del examen riguroso de objetivos, estrategias y prioridades. Pocos gerentes parecen conocer que la estructura correcta no es el rendimiento en sí, ni no más bien un requisito previo del rendimiento.
- La reestructuración es hoy en día una herramienta alternativa para lograr los cambios que las empresas buscan para ser más competitivas y lograr reducciones sustanciales en sus costos de operación; al mismo tiempo, reducen el número de trabajadores o les reasignan nuevos roles para aprovechar su experiencia.
- Las empresas buscan organizarse de manera que su estructura sea ágil y flexible, de preferencia con pocos niveles administrativos. Esto proporciona a las empresas, tanto públicas como privadas, una ventaja competitiva ya que a través de una estructura organizativa flexible y diseñada a medida de la empresa, esta logra ventajas reales sobre la competencia.

#### 1.7.9. Los manuales administrativos

- Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización. [www.elorisma.com](http://www.elorisma.com) (2008)
- Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación. [www.frrg.utn.edu.ar/frrg](http://www.frrg.utn.edu.ar/frrg) (2008)
- Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre las funciones, estructura y especificación de los puestos y/o procedimientos de una institución

o unidad administrativa, y que conocidos por el personal sirvan para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma. Guillermo Gómez Ceja (1994).

- Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de los objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen graficas de organización, descripciones de trabajo etc.

#### 1.7.10. Los organigramas

- El Organigrama es una representación trágica de la estructura organizacional de una empresa o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política etc. En la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de persona, comités permanentes, líneas de comunicación y asesoría. Los organigramas son representaciones gráficas de los diferentes niveles de autoridad que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto, la unión de los cuadros mediante líneas representan los canales de autoridad y responsabilidad. Miguel Ángel Flores (2004).

#### 1.7.11. Criterios para la determinación de la estructura más adecuada

- Por medio de una adecuada delegación, definición y asignación de deberes y autoridad formal; de responsabilidad mejor establecidas; de dividir el trabajo más equitativamente; de fortalecer la especialización, con todas sus ventajas de mejoramiento de la eficiencia; de constituir una cadena escalar en la que fluya más fácilmente la autoridad y se pueda exigir responsabilidad correspondiente en cada cargo o nivel jerárquico: de lograr una adecuada centralización de autoridad y la integración de las funciones descentralizadas; de establecer una unidad de mando y por lo tanto evitar la presencia de conflictos de autoridad, se puede llegar a obtener una mejor coordinación de labores. Guillermo Gómez Ceja (1994).

### 1.7.12. Manual de Procedimientos y Funciones

A continuación se detallan varias definiciones de la estructura del Manual de Procedimientos y funciones.

- Definición de Proceso

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.

- Definición de Procedimiento

Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago de nómina, cobro de cuentas por servicios prestados, compra y suministro de materiales, etc.

- Diferencia entre proceso y Procedimiento

Al analizar las definiciones de proceso y procedimiento se encuentran algunas similitudes y muchos autores utilizan indistintamente dichos términos, cuando se trata de manuales que orienten la ejecución del trabajo, es más generalizado el uso de procedimientos, por razones de orden jurídico, confirmado por la Constitución y las Leyes. En este instructivo para tener didácticos los términos "proceso y procedimiento" se emplea en forma análoga, especialmente porque se está describiendo el trabajo de una persona responsable y de allí se origina la descripción del Manual de Funciones.

- Definición del Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es un elemento del sistema de control interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.

Requiere identificar y señalar quién?, cuando?, como?, donde?, para qué?, por qué? de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

### **1.7.13. Control Interno de Acuerdo a Coso**

De acuerdo con (Mantilla B. 2005), Control interno es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas. Como conjunto constituye un todo, un QUE, esto es, un objetivo. Por ello está muy ligado al poder (social, cultural, político, económico, religioso, etc. Por eso el control, como tal, busca asegurar la consecución de los objetivos.

De acuerdo con el COSO (El Método Coso, 2010), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- a) Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- b) Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.

- c) Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- d) Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

Por consiguiente, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

La primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

Proceso, efectuado al consejo de administración (Directiva) la dirección (Alta administración) y el resto del personal para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuenta a la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Eficiencia y eficacia en las operaciones
- b) Cumplimiento de leyes y regulaciones
- c) Confiabilidad en la preparación de reportes financieros

Los cinco componentes forman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. El control interno es un proceso que abarca todas las áreas de la organización, y es repetitivo y permanente.

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de sus objetivos, los cuales se detallarán más adelante.

- BASES DEL CONTROL INTERNO

Controles de oportunidad: Que se permita el buen registro y oportuno de todas las transacciones legítimas y autorizadas para poder identificar los riesgos y sus efectos para tomar decisiones correctivas.

Controles Preventivos: estos evitan los riesgos constantes de problemas a la organización para que cada paso deba convertirse en el control previo al paso anterior pudiendo prevenir los futuros riesgos.

Controles gerenciales: evalúa y mide la eficiencia y efectividad y economía de las operaciones desarrolladas a través de indicadores de gestión implantados en los diferentes niveles operacionales.

Controles de detección: permiten que se detecte a tiempo los riesgos y sirven de base de acciones correctivas y minimizar el efecto del riesgo.

Control de legalidad: Es la autorización de operaciones legítimas, vigila el cumplimiento de normas que regulan el funcionamiento de lo que se está controlando es decir que las operaciones pertenezcan a la organización.

#### 1.7.14. Control Interno

##### Procedimientos de Control

Son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y del sistema contable, establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable del poder lograr los objetivos generales y específicos de la entidad. Los procedimientos del control incluyen diferentes objetivos y se aplican a diferentes niveles organizativos y de procesamiento de datos. Por lo que, podrán integrarse a componentes específicos del ambiente de control y del sistema contable. (Mantilla, B. 2005)

##### Controles Administrativos

Este incluye sin limitarse a ello el plan de organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que dan lugar a la autorización de las operaciones por la gerencia. Esa autorización es una función administrativa asociada directamente con la obligación de lograr los objetivos de la entidad y constituye el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones. (Mantilla, B. 2005)

##### Controles Contables

Este comprende: “El plan de organización y los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda del activos y de la confiabilidad de los registros financieros están diseñados de manera que proporciona en una seguridad razonable. (Mantilla, B. 2005)

### 1.7.15 Elementos del Control Interno

Los elementos que integran un sistema de control interno son:

#### a. Ambiente de Control

De acuerdo a Mantilla B. 2005, es la base para los demás elementos del control interno ya que integra todas las normas que deben seguir las personas de la organización, las cuales se detallan a continuación:

- Conciencia y control y estilo operativo
- Integridad y valores éticos
- Participación de la dirección y del comité de auditoría en la vigilancia
- Estructura organizacional
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas respecto a recursos humanos

#### b. Evaluación de riesgos

Es la identificación y análisis de todos los posibles riesgos, los cuales pueden provocar que los objetivos propuestos no puedan ser alcanzados. La administración debe medir magnitud, conocer la probabilidad de que sucedan y determinar cuáles son las posibles consecuencias. (Mantilla, B. 2005)

#### c. Información y comunicación

Es la que se da a través de la información relevante y que debe ser comunicada oportunamente para permitir a los colaboradores entenderlas y cumplir con sus responsabilidades y con sus responsabilidades y controlar las operaciones de una entidad para la toma de decisiones oportunas. (Mantilla, B. 2005)

d. Actividad de control

Se da al establecer políticas y procedimientos de control con el objetivo de reducir la posibilidad de que existan acciones que impliquen riesgos que impidan o entorpezcan el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Mantilla, B. 2005)

e. Vigilancia

El objetivo principal es asegurar que el proceso se encuentra operando tal y como se planeó y comprobar que es efectivo. La vigilancia puede ser implantada en los propios procesos del negocio o a través de evaluaciones separadas de la operación la cual puede darse por auditoría interna o externa. (Mantilla, B. 2005)

..

## Capítulo 2

### Metodología

#### 2.1. Tipo de investigación

La investigación puede ser de varios tipos, y en tal sentido se puede clasificar de distintas maneras, sin embargo es común hacerlo en función de su nivel, su diseño y su propósito. Sin embargo, dada la naturaleza compleja de los fenómenos estudiados, por lo general, para abordarlos es necesario aplicar no uno sino una mezcla de diferentes tipos de investigación. De hecho es común hallar investigaciones que son simultáneamente descriptivas y transversales, por solo mencionar un caso.

El nivel de investigación: Este se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Así, en función de su nivel el tipo de investigación puede ser Descriptiva, Exploratoria o Explicativa.

- Investigación Descriptiva

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

- Investigación Exploratoria

Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento. Este tipo de investigación, de acuerdo con *Sellriz* (1980) pueden ser:

- a) Dirigidos a la formulación más precisa de un problema de investigación , dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del objeto de estudio , resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso la exploración permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.
- b) Conducentes al planteamiento de una hipótesis: cuando se desconoce al objeto de estudio resulta difícil formular hipótesis acerca del mismo. La función de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis. Las investigaciones exploratorias son útiles por cuanto sirve para familiarizar al investigador con un objeto que hasta el momento le era totalmente desconocido, sirve como base para la posterior realización de una investigación descriptiva, puede crear en otros investigadores el interés por el estudio de un nuevo tema o problema y puede ayudar a precisar un problema o a concluir con la formulación de una hipótesis.

- Investigación Explicativa

Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significado dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

Para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida se utilizó la investigación descriptiva, para lo cual se obtendrá y analizará información con el objetivo de estudiar el comportamiento de

cada una de las variables que inciden en las debilidades presentadas en el área crítica para posteriormente formar un juicio sobre cómo debería manejarse y aportar recomendaciones.

## **2.2. Sujetos de investigación**

Los sujetos de estudio de la presente investigación se entrevistaron a tres empleados, los cuales son los gerentes de los diferentes departamentos principales de la compañía.

Agencias Ardón, .S.A. cuenta a nivel administrativo con tres áreas fundamentales en las cuales se concentran las funciones para el manejo total de las actividades, por lo que se involucró a la Gerencia, al departamento de contabilidad y departamento de Gestión.

- **Gerencia:**

Está a cargo de Gerente General, quien tiene la tarea de supervisar y evaluar la información proporcionada por el Contador General en cuanto a la administración de las funciones a cargo de éste.

- **Departamento de Contabilidad**

Se encuentra a cargo del Contador General, siendo el principal proveedor de información, que es quien realiza todos los registros contables, encargado de la Caja Chica, realización de la facturación, del control de las cuentas por cobrar, y los reportes financieros para el análisis de parte de gerencia.

### **2.3. Instrumentos**

Los instrumentos utilizados para recopilar información y formar un juicio sobre la realidad de la entidad fueron:

#### **✓ Cuestionarios**

El objetivo de realizar los cuestionario fue obtener detalles de las políticas y controles internos de la compañía en especial del área de ingresos, elaborándose un perfil que permita cubrir todos los aspectos para conocer al detalle cómo se está llevando a cabo la gestión de registro de la información contable, las funciones de cada una de las personas que intervienen en él. (Ver Anexos No del 1 al 3)

#### **✓ Entrevistas**

El objetivo principal de realizar entrevistas fue obtener información más precisa y detallada de ciertos procesos.

La entrevista que se llevó a cabó fue con el Contador General, con el fin de entender el proceso de facturación y el control para las cuentas por cobrar siendo dos rubros de suma importancia para la empresa.

#### **✓ Revisión de información documental**

Nuestro objetivo principal a través de la información documentas fue poder tener a la vista los principales reportes financieros y así determinar todas las variaciones más importantes y verificar cálculos tanto fiscales como financieros, al mismo tiempo evaluar el desempeño de la persona responsable de elaborar dicha información, para ésto se solicitó la información financiera correspondiente a los años 2010 y 2011.

## **2.4. Procedimientos**

La información obtenida proviene de entrevistas y cuestionarios realizados a la Gerente Administrativo y al Contador General, quienes tienen el manejo total de la entidad por ser una organización pequeña.

La entrevista con el Contador General fue elaborada conjuntamente con el cuestionario, obteniendo como resultado la falta de políticas, manuales de procedimientos y la centralización de información y ejecución de trabajo. También se determinó que no se cuentan con manuales generales ni particulares de normas y procedimientos en ninguna área de la empresa así como tampoco están definidas las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.

Las técnicas descritas, tienen como objetivo la indagación de los diferentes procesos que se realizan en las operaciones generales de la empresa, así como de las políticas que la gerencia ha implementado. La metodología a seguir pretende detallar lo siguiente:

- ✓ La segregación de funciones de las personas que laboran en el área.
- ✓ Si se han realizado evaluaciones de desempeño del personal que tiene contacto directo con el público, para conocer la opinión de los consumidores de la atención que se brinda en la tienda, así como para conocer el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores en cuanto al área y si han sido capacitados para dar un mejor rendimiento.

### **2.4.1 Aporte esperado**

#### ➤ A la Empresa

Sugerir una reestructuración tanto del departamento de contabilidad, implementación de políticas y manuales de procedimientos que permitan mejorar sus controles en el área para evitar riesgos y obtener información financiera confiable y oportuna.

➤ A la Universidad Panamericana

Proporcionar una fuente de consulta que sea utilizada para futuras investigaciones relacionadas con el problema a tratar en la práctica a desarrollar.

➤ A los estudiantes

Ofrecer material de apoyo en cuanto a la restructuración del departamento de contabilidad, e implementación de manuales, políticas y control interno para el área de ingresos.

## **Capítulo 3**

### **Resultados de la Investigación**

Agencias Ardón, S.A., se encuentra dentro de un mercado altamente competitivo. Por lo que se considera necesario implementar un manual de funciones y procedimientos de control interno en el área de ingresos, lo cual permite que la información procesada sea exacta y oportuna a los socios de la empresa y a terceros. Dentro de una empresa de transporte de carga es importante el análisis de los datos que se relacionan con la operación de la misma, entre los que se puede mencionar el control en caja y bancos, las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, los activos fijos, la nómina y la evaluación general del sistema contable.

#### 3.1. Procedimientos de Auditoria

Las técnicas de auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que el Contador utiliza para lograr la información y comprobación necesarias, para su opinión.

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas que forman el examen de una partida hecho o circunstancia.

##### 3.1.1. Alcance de los procedimientos

Es la amplitud que se les da a los procedimientos, siendo la intensidad y profundidad con que se aplican. El alcance se determina a través de varios elementos, siendo el más importante la eficacia del control interno.

### 3.1.2. Oportunidad de los Procedimientos

Es el momento de aplicarse los procedimientos al analizar partidas específicas, como por ejemplo en el rubro de efectivo, en el momento que se realizan arqueos, elaboración de conciliaciones bancarias, ect.

### 3.1.3. Segregación de Funciones

El éxito de todo proceso radica en la distribución de las actividades del mismo en más de una persona, con el objeto de evitar errores de omisión voluntarios o involuntarios. Un adecuado control interno se enfoca en evitar el riesgo de ocultar, modificar o destruir información sobre malas prácticas realizadas por el responsable del manejo del disponible de la empresa. Por lo que las responsabilidades deben distribuirse adecuadamente y evitar que una sola persona tenga el control total del proceso.

En la actualidad la empresa centraliza en una sola persona las actividades siguientes:

- Cobros,
- Pagos,
- Facturación,
- Control de las Cuentas por Cobrar,
- Emisión de cheques,
- Depósitos de cobros, y
- Registro contable de las operaciones.

De acuerdo a las actividades descritas, al entrevistar al Contador General quien es la persona encargada de éstas, informó que no se ha considerado la contratación de otra persona para poder delegar algunas de estas actividades, por lo que esta situación obliga a recomendar la contratación de una o dos personas más para distribuir dichas atribuciones e implementar procedimientos que permitan controles cruzados entre los saldos pendientes de cobro y los saldos registrados en la contabilidad, a efecto de minimizar el riesgo de fraude y errores.

Al efectuar la revisión de los egresos, se verificó que los cheques emitidos son girados con la firma de la persona que aprueba la compra o prestación del servicio. Al mismo tiempo se observó que los cheques sin utilizar, los devueltos por el banco y los estados de cuenta bancarios se encuentran custodiados por la misma persona que los emite y firma.

La segregación de funciones tiene como origen una adecuada visión, asignación e independencia personal para obtener un control entre sí con las actividades que practica, por lo que es importante considerar alternativas como las que se detallan a continuación:

- La persona que firma cheques debe tener independencia de la que aprueba los pagos,
- Todos los cheques deben ser emitidos con dos firmas,
- La contabilidad debe ser realizada por una persona independiente de la que ejecuta el proceso de manejo de control del disponible, y
- Todas las personas que interactúan en un proceso deben reflejar independencia sobre las actividades de los demás, para obtener los resultados esperados.

#### 3.1.4. Técnicas de auditoria

Dentro de las técnicas de auditoría utilizada durante la investigación podemos mencionar:

- a. Estudio General: Que es la apreciación y juicio de las características generales de la empresa.
- b. Análisis: es el estudio de los componentes de un todo para concluir con base en lo examinado.
- c. Inspección: es la verificación física de las cosas materiales en que se tradujeron las operaciones.
- d. Confirmación: Es la ratificación por parte de una persona ajena a la empresa.
- e. Investigación: es la recopilación de información mediante pláticas con los funcionarios y empleados de la empresa. Aplicado en la fase inicial con el estudio del control interno.
- f. Observación: es una técnica menos formal, utilizada para verificar el pago de la nomina, inventarios, etc.
- g. Calculo: Es la verificación de la corrección aritmética de aquellas operaciones que se determinan fundamentalmente por cálculos sobre bases precisas.

## 3.2. Procedimientos de caja y bancos

### 3.2.1. Objetivos

- a. Verificar la autenticidad de los fondos. Los fondos mostrados en el balance deben existir y ser propiedad de la empresa, ya sea que obren en su poder, en poder de terceros o en tránsito.
- b. Comprobar que el balance incluye todos los fondos. Además de lo señalado en el inciso anterior, se debe determinar que dentro de este rubro del balance se incluyen todos los fondos y depósitos disponibles que existan.
- c. Confirmar la disponibilidad o restricción de los fondos.
- d. Cerciorarse la adecuada presentación en el balance general y la revelación de restricciones y existencia de monedas extranjeras.

### 3.2.2. Conclusión de pruebas

- a. Se solicitó al Contador General que las conciliaciones bancarias al 31 de diciembre 2011, donde se verificó que los saldos presentados son correctos de acuerdo con lo que se está registrado en Balance de Comprobación, también se verificó que los cheques en circulación fueron cobrados en el mes de enero de 2012 observándose la conciliación bancaria del respectivo mes.
- b. Se solicitaron los estados de cuenta bancarios del mes de enero 2012 con la finalidad de corroborar que los depósitos en tránsito fueron cobrados efectivamente.
- c. De acuerdo con la entrevista que se realizó al contador general la compañía está libre de restricciones de fondos.
- d. Se observó que dentro del Balance de Comprobación la presentación es adecuada de acuerdo a Normas Internacionales de Contabilidad -Nic´s- .

### 3.3. Procedimientos Cuentas Por Cobrar

Los procesos que se aplican en el departamento de contabilidad y particularmente en reglón de cuentas por cobrar comprenden todas las actividades que se efectúan en la empresa en relación a las ventas a crédito que originan una cuenta por cobrar a corto plazo.

#### 3.3.1. Objetivos

- a. Determinar la autenticidad de los derechos adquiridos que se presentan en el balance.
- b. Comprobar la correcta presentación dentro del Balance de Comprobación
- c. Realizar el examen de su valuación y probabilidad de cobro de la cartera.
- d. Examinar la antigüedad de la cartera, y el correcto cálculo para cuentas incobrables

#### 3.3.2. Resultados de Pruebas

- a. Se observó que los derechos adquiridos que se encuentran dentro del Estado de Situación, corresponden a ventas efectuadas por la compañía, comprobando que el saldo observado según la cartera proporcionada por el contador general es correcto.
- b. El rubro de cuentas por cobrar está correctamente clasificado dentro del Estado de Situación, de acuerdo a Nic's.
- c. Se solicitó la antigüedad de saldos al contador general, la cual fue proporcionada en archivo electrónico donde se verificó que el saldo es correcto con el saldo presentado en Estados Financieros, como también se realizó el cálculo para cuentas incobrables, determinándose que la compañía cuenta con una reserva para cuentas incobrables suficiente para cualquier contingencia con sus clientes, como se puede ver a continuación:

**Reporte de antigüedad de saldos  
Cuentas por Cobrar**

**Expresado en Quetzales**

NO	Nombre del cliente	15 Días	30 Días	60 Días	90 Días	Más de 90 Días	Total
1	CARPET WORLD INT, S.A.	3,808.00	5,124.00	6,594.00			15,526.00
2	COMPAÑIA BANANERA GUATEMALTECA INDEPENDIENTE, S.A.	67,271.60	23,282.80	997.23			91,551.63
3	DISTRIBUCIONES GLOBALES, S.A	3,792.00	592.00				4,384.00
4	DISTRIBUIDORA DE LEON	2,520.00					2,520.00
5	E E, S.A		4,970.00	4,390.00			9,360.00
6	FEDERACION DE COOPERATIVAS DE LAS VERAPACES, RES. LTDA.	480.00					480.00
7	GREAT WHITE FLEET LTD USA	6,574.40	18,468.80	14,691.20			39,734.40
8	HENKEL LA LUZ, S.A.	11,433.04	25,203.44	13,031.20			49,667.68
9	INDUSTRIAS LILY, S.A.	336.00					336.00
10	KC INDUSTRIAS, S.A.	2,234.40					2,234.40
11	LEHNDER, S.A.		560.00				560.00
12	MAC ESTUDIOS, S.A.			1,260.00			1,260.00
13	OPTICA ITALIANA	352.80					352.80
14	PINTURAS DE GUATEMALA, S.A.	744.80					744.80
15	QUIMICA FARMACEUTICA COMERCIAL, S.A.	1,232.00	1,232.00				2,464.00
16	REPRESENTACIONES JUNIOR LIMITADA	744.80					744.80
17	TECNOLOGIA EN MADERAS DE GUATEMALA, S.A.		160.00				160.00

**Total (QUETZALES)**

**101,523.84**

**79,593.04**

**40,963.63**

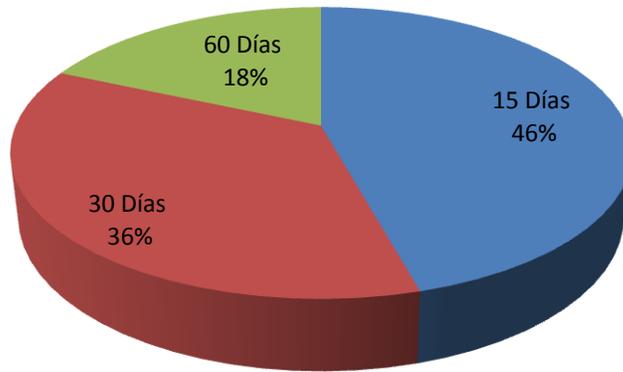
**0.00**

**0.00**

**222,080.51**

Fuente: Elaboración Propia

## Analisis de Antigüedad de Cartera



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la gráfica anterior los saldos de las cuentas por cobrar según reporte de antigüedad de saldos el 46% corresponden a saldos a 15 días, observándose que la recuperación de créditos es satisfactoria.

Concluyéndose que aunque no exista un manual o política escrita de cobros, la política que ha implementado la compañía es efectiva.

**EMPRESA AGENCIAS ARDON, S.A.**  
**CUENTAS POR COBRAR**  
**RESERVA DE CUENTAS INCOBRABLES**  
**AUDITORIA AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

Movimiento de la estimación para cuentas de dudoso cobro	
Saldo inicial	130,802
Ajuste por disminución de cartera	6,825
Saldo al 31 de diciembre 2011	123,977
Provisión del año	
La compañía efectúa una provisión para propósitos fiscales del 3% sobre el saldo de clientes $Q\ 222,080.51 \times 3\% = Q\ 6,662.42$	6,662
Suficiencia en provisión de cuentas incobrables	<b>117,314</b>

Fuente: Elaboración Propia

La cuenta de provisión para cuentas incobrables que está establecida en el Código de Comercio, su saldo es correcto con el contabilizado.

- d. Se verificó que la facturación es realizada por el Contador General de acuerdo con la información que le traslada el personal de Gestión, esto ha provocado que se cometan errores involuntarios llevando a anulación de facturas a solicitud del cliente. Se considera necesario que la facturación sea realizada por otra persona del departamento de contabilidad, esto conlleva que la compañía cree una plaza para facturación y que sea a quien se le traslade la papelería para efectuar la factura y sea autorizada por el Contador General.

- e. Se determinó que el sistema que la compañía utiliza para facturación emite estados de cuenta de cada cliente mensualmente y automáticamente, este emite una carta de cobro la cual es remitida al cliente por vía electrónica.

Este es un aspecto importante en el caso de las cuentas por cobrar, ya que mediante ellas se tiene un control de los montos de clientes pendientes de cobro. El proceso para su realización es el siguiente:

- Deben cotejarse los saldos deudores menos los saldos acreedores contenidos en el Balance General para obtener así el importe real de las cuentas por cobrar y cotejarlos con la cuenta control.
- Los saldos individuales que aparecen en el Balance de Comprobación se cotejan con los saldos de las cuentas por cobrar que aparecen en los mayores auxiliares.
- Las sumas y los saldos en las cuentas de los clientes en los mayores auxiliares se verifican en cuanto a la exactitud matemática.
- Se debe tener en forma detallada todas las transacciones realizadas con cada cliente en particular.
- Deben realizarse en períodos limitados de tiempo, es decir de acuerdo a las fechas de transacción.

#### 3.4. Evaluación del Control Interno

El control interno es el sistema de una organización, los procedimientos que se tiene implantados y el personal que cuentas, estructurados en un todo para lograr tres objetivos fundamentales:

- a. Obtener información financiera correcta y segura
- b. Protección de los activos del negocio
- c. Eficiencia de operación

Este comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos adoptados por una entidad para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables. El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura ya que la información es un elemento fundamental en la marcha del negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formula los programas de acciones futuras en las actividades del mismo.

#### 3.4.1. Ambiente de Control

Este representa el efecto colectivo de varios factores en establecer, realzar o mitigar, la efectividad de procedimientos y políticas específicas.

La presente evaluación tiene como finalidad dar a conocer a la administración de la empresa, las debilidades detectadas en cada una de las etapas del trabajo de campo y la propuesta de implementación de un manual de procedimientos; a su vez, demostrar las ventajas y beneficios que puede adquirir la empresa al existir un control interno que valide la información contable. Además, se busca dar a conocer que las debilidades detectadas repercuten de forma directa en eficiencia y eficacia de la empresa e implica contingencias económicas e incumplimiento con las obligaciones formales de la legislación guatemalteca.

##### 3.4.1.1. Consideraciones Generales sobre la Evaluación de la Estructura de Control Interno

#### a. Características de Organización

- Niveles jerárquicos

Como se mencionó la compañía no cuenta con un Organigrama donde se establecen los niveles de mando, aunque esto no ha afectado debido a que al entrevistar selectivamente a varios empleados se observó que ellos conocen los niveles de mando. Adicional a esto tampoco cuentan con políticas escritas o códigos de conducta, al cual los empleados se rijan.

Es necesario que toda organización cuente con un código de conducta escrito formalmente o una estructura organizativa que dispone la delegación formal de autoridad, podrá incidir de momo importante en el ambiente de control de una empresa.

La efectividad potencial de la estructura de control interno de una entidad, está sujeta a limitaciones inherentes. Errores en la aplicación de políticas y procedimientos, podrán derivarse de causas de malos entendidos en instrucciones. A si mismo los procedimientos y políticas que requieren segregación de fusiones podrán evitarse, mediante la colusión entre personas dentro y fuera de la empresa y si la gerencia hace caso omisa de ciertas política y procedimientos.

- Atribuciones de puestos

Como resultado de los procesos de evaluación de control interno, de determinó que la compañía no cuenta con manual de atribuciones en el cual se encuentren detalladas las atribuciones de cada plaza; al momento de contratación la persona es instruido de forma verbal.

Es necesario que se evalúe la necesidad de elaborar dichos manuales de atribuciones, siendo esto sumamente importante para evitar la duplicidad de funciones y poder tener más eficiencia en cada proceso.

La falta de un manual de atribuciones conlleva riesgos de control, los cuales se refieren a la incapacidad de prevenir o detectar los errores o irregularidades sustanciales. Para que sea efectivo debe ocuparse de los riesgos inherentes percibidos, incorporar una segregación de funciones apropiada y funciones incompatibles y poseer un alto grado de cumplimiento.

#### b. Evaluación del Control Interno del área de Caja y Bancos

Siendo esta un área bastante importante, en la cual recae la captación de los ingresos por los servicios que presta la compañía, y el área de principal de investigación se llevó a cabo la evaluación del control interno de la misma detallándose a continuación

- Control interno del área de efectivo

Al realizar la evaluación del efectivo se observó que todas las operaciones y registros correspondientes a esta área, son realizados por el Contador General, el realiza los depósitos diarios, el realiza las conciliaciones bancarias mensualmente, también tiene el control de verificar la liquidez de la compañía.

Se considera necesario que el Contador General sea la persona quien revise todas estas operaciones mas no así su elaboración, estas operaciones deben ser realizadas por otra persona, para poder crear un filtro de errores o irregularidades.

- Control interno de caja chica

Al realizar la evaluación del manejo de caja chica, se determinó que ésta es tarea del contador general, quien realiza los arqueos, y su liquidación es soportada con documentos autorizados por el mismo.

Aunque el monto de caja chica no sea significativo es necesario que la persona que autoriza y revisa los pagos y arqueos sea diferente, esto lleva a la reducción de errores o duplicidad de documentos.

- Control interno de Cuentas bancarias

Se observó que la compañía posee cuentas bancarias en diferentes entidades del sistema, estas están a cargo del Contador General y cuentan con accesos electrónicos. Los permisos están autorizados en forma virtual y escrita por el Gerente General, en ellos se pagan los impuestos, se hacen transferencias para otros bancos, pago de proveedores, planillas, se autorizan cheques para que sean cobrados.

Aunque no se observaron errores en los registros o manejo de documentos referentes a este rubro, hay un riesgo de control inherente o de detección, se considera necesario que todas las

operaciones referentes como a la elaboración de cheques o bien pagos ya sea en forma electrónica o personal sea efectuada por dos personas.

#### 3.4.2. Sistema Contable

El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar las transacciones de una entidad, así como mantener la contabilización del activo y pasivo que le es relativo. Un sistema contable efectivo toma en cuenta el establecimiento de métodos y registros que:

- a. Identificar y registran todas las transacciones validas
- b. Describir oportunamente todas las transacciones con suficiente detalle para permitir la adecuada clasificación de las mismas, para incluirse en la información financiera.
- c. Cuantificar el valor de las operaciones de modo que se registre el valor monetario adecuado en los estados financieros.
- d. Determinar el periodo en que las transacciones ocurren permitiendo registrarlas en el periodo contable apropiado.
- e. Presentar debidamente las tracciones y revelaciones correspondientes en el estado financiero.

A través de la evaluación se observó que la compañía efectivamente no cuenta con un sistema contable que llene las expectativas deseadas para todos los procesos, únicamente se cuenta un modulo de facturación en el cual se llevan los procesos siguientes:

- Facturación,
- Cuenta Corriente, y
- Reporte de Antigüedad de Saldos.

El contador general indicó que los demás registros son llevados en hojas de *Excel*.

La falta de un sistema contable también conllevan a riesgos inherentes, ya que se puede sufrir de una pérdida significativa a causa de errores o irregularidades en el proceso contable (registro de las operaciones y preparación de estados financieros) por ejemplo: áreas que incluyan cálculos complicados; provisión para cuentas incobrables, etc.

La gerencia debe considerar la posibilidad de adquirir un Sistema Contable que se acomode a sus operaciones diarias, evaluando costos y beneficios.

### 3.5.Aspectos Económicos Financieros

## AGENCIAS ARDON, S.A.

Guatemala, C.A.

**Balance General**

**al 31 de diciembre 2011 y 2010**

(En Quetzales)

	2011	%	2010	%
<b>ACTIVO</b>				
<b>Circulante</b>				
Caja chica	2,000.00	0%	2,000.00	0%
Bancos	202,639.96	7%	131,579.13	7%
Clientes	222,080.51	8%	409,057.37	22%
Préstamo empleados	-		5,658.51	0%
Inversiones	241,429.03	8%	5,000.00	0%
Gastos pagados por anticipado	-		983.77	0%
Impuesto Sobre la Renta (I.S.R.) Trimestral	200,957.18	7%	243,877.96	13%
Retención IVA	1,186.38	0%	3,014.95	0%
Iva Crédito	172,686.28	6%	2,379.74	0%
Impuesto de Solidaridad (I.S.O.)	29,631.80	1%	20,225.14	1%
<b>Suma del Activo Circulante</b>	<b>1,072,611.14</b>		<b>823,776.57</b>	
Propiedad, Planta y Equipo	1,813,646.84	63%	998,564.43	55%
<b>Suma Total Activo</b>	<b>2,886,257.98</b>	<b>100%</b>	<b>1,822,341.00</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>Circulante</b>				
Cuentas por pagar	338,126.11	12%	483,172.41	27%
Documentos por pagar	5,474.91	0%	11,250.79	1%
Prestamos Bancarios	976,394.76	34%	666,154.73	37%
Iva debito	182,692.79	6%		
<b>Suma del pasivo circulante</b>	<b>1,502,688.57</b>		<b>1,160,577.93</b>	
<b>Capital y Reservas</b>				
Capital pagado	5,000.00	0%	5,000.00	0%
Reserva para Indemnización	63,123.96	2%	60,814.28	3%
Reserva Legal	25,087.73	1%	12,767.63	1%
Utilidad de Ejercicios Anteriores	453,933.52	16%	219,851.72	12%
Utilidad del Ejercicio	836,424.20	29%	363,329.44	20%
	1,383,569.41		661,763.07	
<b>Suma Total Pasivo, Capital y Reservas</b>	<b>2,886,257.98</b>	<b>100%</b>	<b>1,822,341.00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Proporcionado por la empresa.

**AGENCIAS ARDON, S.A.**  
**Guatemala, C.A.**  
Estado de Resultados  
al 31 de diciembre 2011  
(En Quetzales)

	<b>2011</b>	<b>%</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>
Servicios	2,988,969.24	100%	2,780,497.68	86%
Servicios Exentos			445,428.12	14%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2,988,969.24</b>		<b>3,225,925.80</b>	
<b>Gastos de Operación</b>				
Gastos de Administracion	725,337.96	24%	769,371.77	24%
Gastos Generales	1,427,211.86	48%	2,119,647.64	66%
<b>Utilidad en Operación</b>	<b>836,419.42</b>		<b>336,906.39</b>	
<b>Otros Ingresos (gastos) no operacionales</b>				
Intereses producto	4.78	0%	2.40	0%
Gastos no Deducibles	4,259.00	0%	13,856.41	0%
Ganancia en venta de Activos			34,601.16	1%
Pérdida en negociación de Divisas			8,180.51	0%
<b>Ganancia Antes del Impuesto</b>	<b>840,683.20</b>	<b>28%</b>	<b>377,185.85</b>	<b>12%</b>

Fuente: Proporcionado por la empresa.

En el balance general se observa que esta empresa utiliza el apalancamiento financiero lo que es considerado una razón financiera de estabilidad.

En este análisis se ve la integración de cada uno de los rubros del estado de resultados, las cuentas que tienen impacto en él son gastos generales, gastos administrativos, se recomienda revisar cada una de las cuentas para maximizar el uso de cada una de ellas.

### 3.5.1. Análisis Horizontal

## AGENCIAS ARDON, S.A.

Guatemala, C.A.

### Estado de Situación Financiera

al 31 de diciembre 2010

(En Quetzales)

	2011	2010	VARIACIONES	%
<b>ACTIVO</b>				
<b><u>Circulante</u></b>				
Caja chica	2,000.00	2,000.00	-	
Bancos	202,639.96	131,579.13	71,060.83	54%
Clientes	222,080.51	409,057.37	(186,976.86)	-46%
Préstamo empleados		5,658.51	(5,658.51)	-100%
Inversiones	241,429.03	5,000.00	236,429.03	4729%
Gastos pagados por anticipado		983.77	(983.77)	-100%
Impuesto Sobre la Renta (I.S.R.) Trimestral	200,957.18	243,877.96	(42,920.78)	-18%
Retención IVA	1,186.38	3,014.95	(1,828.57)	-61%
Iva Crédito	172,686.28	2,379.74	170,306.54	7157%
Impuesto de Solidaridad (I.S.O.)	29,631.80	20,225.14	9,406.66	47%
<b>Suma del Activo Circulante</b>	<b>1,072,611.14</b>	<b>823,776.57</b>		
Propiedad, Planta y Equipo	1,813,646.84	998,564.43	815,082.41	
<b><u>Suma Total Activo</u></b>	<b><u>2,886,257.98</u></b>	<b><u>1,822,341.00</u></b>		
<b>PASIVO</b>				
<b><u>Circulante</u></b>				
Cuentas por pagar	338,126.11	483,172.41	(145,046.30)	-30%
Documentos por pagar	5,474.91	11,250.79	(5,775.88)	-51%
Prestamos Bancarios	976,394.76	666,154.73	310,240.03	47%
Iva debito	182,692.79		182,692.79	
<b>Suma del pasivo circulante</b>	<b>1,502,688.57</b>	<b>1,160,577.93</b>		
<b><u>Capital y Reservas</u></b>				
Capital pagado	5,000.00	5,000.00	-	
Reserva para Indemnización	63,123.96	60,814.28	2,309.68	4%
Reserva Legal	25,087.73	12,767.63	12,320.10	96%
Utilidad de Ejercicios Anteriores	453,933.52	219,851.72	234,081.80	106%
Utilidad del Ejercicio	836,424.20	363,329.44	473,094.76	130%
<b>Suma Total Pasivo, Capital y Reservas</b>	<b><u>2,886,257.98</u></b>	<b><u>1,822,341.00</u></b>		

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.5.1.1. Análisis Horizontal de Estado de Situación

Al efectuar nuestro análisis horizontal se observaron las variaciones siguientes:

- Activos

Caja y Bancos: Este rubro presenta un incremento del 54%, se nos indicó que se debía a la recuperación de cartera.

Clientes: Presenta una disminución del 46%, al indagar el contador indicó que efectivamente en el año 2011, la recuperación de cartera había mejorado en comparación al año 2010.

Inversiones: Este presenta un incremento significativo, al indagar con el contador general, nos indicó que no nos podía proporcionar esta información.

Propiedad Planta y Equipo: Presenta un incremento de un 82%, según nos indica el contador general que se debe a la adquisición de propiedades.

- Pasivos

Prestamos: Esta cuenta presenta un incremento del 47% debido a la adquisición de un préstamo, el cual nos indicó el contador general que fue utilizado para la adquisición de una propiedad para uso de la empresa.

**AGENCIAS ARDON, S.A.**  
**Guatemala, C.A.**  
Estado de Resultados  
**al 31 de diciembre 2011 y 2010**  
(En Quetzales)

	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>VARIACIONES</b>	<b>%</b>
Servicios	2,988,969.24	2,780,497.68	208,471.56	7%
Servicios Exentos		445,428.12	(445,428.12)	-100%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2,988,969.24</b>	<b>3,225,925.80</b>		
<b>Gastos de Operación</b>				
Gastos de Administracion	725,337.96	769,371.77	(44,033.81)	-6%
Gastos Generales	1,427,211.86	2,119,647.64	(692,435.78)	-33%
<b>Utilidad en Operación</b>	<b>836,419.42</b>	<b>336,906.39</b>		
<b>Otros Ingresos (gastos) no operacionales</b>				
Intereses producto	4.78	2.40	2.38	99%
Gastos no Deducibles	4,259.00	13,856.41	(9,597.41)	-69%
Ganancia en venta de Activos		34,601.16	(34,601.16)	-100%
Pérdida en negociación de Divisas		8,180.51		
<b>Ganancia Antes del Impuesto</b>	<b>840,683.20</b>	<b>377,185.85</b>		

Fuente: Elaboración Propia

### 3.5.1.2. Análisis Horizontal de Estado de Resultados

- Servicios

Se determinó que las ventas por servicios tuvieron un incremento del 7%, lo cual indica que estas han sido constantes año con año.

- Gastos de operación

Se observó que los gastos de la compañía disminuyeron en un 33% el cual corresponde a un ahorro en los gastos de energía eléctrica, teléfono, y servicios profesionales, este rubro los gastos

profesionales representan un 80% aproximadamente al total gasto generales de servicios profesionales a tramitadores en aduana.

### 3.5.2 Índices Financieros

- Razón de Corriente

$$\text{Razon Corrente} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{1,072,611.14}{1,502,688.57} = \underline{\underline{\mathbf{0.71 \text{ Veces}}}}$$

Esta razón reveló que durante el año 2011, la compañía no ha incrementado su capital de trabajo, por lo que únicamente cuenta con Q. 0.71, para poder cubrir sus deudas a corto plazo.

- Razón Apalancamiento

$$\text{Razon de Apalancamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Capital}} = \frac{1,502,688.57}{1,383,569.41} = \underline{\underline{\mathbf{1.09 \text{ veces}}}}$$

El objeto de esta razón es reflejar la cantidad de unidades de capital de terceros que la empresa utiliza para la relación de sus operaciones, por cada una de las unidades de capital propio utilizado. El resultado de la misma es que la empresa utiliza Q. 1.09 de capital de terceros por cada Q 1.00 de capital propio utilizado. Se recomienda analizar los plazos de crédito que los proveedores otorgan, con el objeto de nivelar el apalancamiento a corto plazo como mínimo Q 1.00 de capital de terceros, por Q. 1.00 de capital propio. De esta forma es un financiamiento sin costo, ya que los proveedores no cobran interés cuando se hacen los pagos dentro del plazo de crédito otorgado.

- Rotación de Cuentas por Cobrar

**Rotacion de Cuentas por Cobrar** =  $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Total de Activos}} = \frac{2,988,969.24}{315,568.94} = \underline{\underline{9.47 \text{ Veces}}}$

Rotacion de días por cobrar **38.54 Dias**

Se determinó que durante el año 2011 la empresa recuperó su cartera 9.47 veces que cuantificado en tiempo refleja que la cartera se recupero totalmente cada 38 días, aspecto que se considera es bueno, y que la compañía actualmente tiene control de sus plazos de créditos.

- Razón de Rotación de Activos

**Rotacion de Activos** =  $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Total de Activos}} = \frac{2,988,969.24}{1,406,105.64} = \underline{\underline{2.13 \text{ veces}}}$

Rotacion de días **171.71**

Por medio de esta razón se determinó que los accionistas en el periodo 2011 obtuvieron una rotación de 2.13 veces cada 171 días.

- Margen de Ganancia en venta

**Margen de Ganancia en Venta** =  $\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{840,683.20}{2,988,969.24} = \underline{\underline{28\%}}$

Se determinó que durante el año 2011 la empresa recuperó un 28% por cada Q 1.00 en ventas, lo cual refleja que las operaciones de la empresa son atractivas para sus socios, ya que el porcentaje de ganancia es superior a la rentabilidad en una inversión en las instituciones financieras del país.

### 3.6. Aspectos Fiscales

Para evaluar el Área Fiscal se realizaron los análisis siguientes:

#### 3.6.1. Régimen del Impuesto Sobre la Renta:

- ISR

La compañía es una sociedad jurídica que desarrolla actividades mercantiles, para estas sociedades, la Ley del Impuesto Sobre la Renta establece dos opciones de regímenes al que pueden estar inscritas, uno el Régimen General, en el cual la renta imponible la constituye el total de la renta bruta menos las rentas exentas, con una tasa impositiva del 5%, el otro el Optativo, en el cual la base imponible la constituye la utilidad contable menos la rentas no afectas y rentas exentas más los gastos no deducibles, esta base imponible está gravada con tasa impositiva del 31%.

Como se describió en el punto 1.1.3 del capítulo 1, la empresa tributa bajo el Régimen Optativo.

- Cambios según reformas al –ISR- según decreto 10-2012:

Actualmente se encuentra bajo el régimen de utilidades de actividades lucrativas como se describe en el numeral 1.1.3 del capítulo 1.

- Pagos Trimestrales de ISR

Y pagos trimestrales a través de cierres parciales o una liquidación preliminar de sus actividades al vencimiento de cada trimestre, para determinar su renta imponible, de acuerdo al art. 38 de la ley del –ISR- numeral 1.

- Retención del ISR en relación de dependencia

Se realiza retención del Impuesto Sobre la renta a las personas que están afectas en relación de dependencia según planilla de sueldos y salarios, reteniendo y pagando el impuesto según el artículo 43 de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

- Declaraciones de ISR trimestral

Las declaraciones han sido presentadas de acuerdo a los resultados trimestrales de la empresa que reflejan los estados financieros, dentro de los diez días hábiles siguientes a la finalización del trimestre que corresponda. (Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92, Artículo 61 Pagos Trimestrales).

- Declaraciones de ISR asalariados

Se observó que se han realizado las retenciones correspondientes a los empleados y realizados los pagos dentro de los diez días hábiles del mes inmediato siguiente. (Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92, artículo 63 Retenciones).

### 3.6.2. Impuesto de Solaridad. Decreto del Congreso de la Republica No. 73-2008

La compañía se encuentra afecta al Impuesto de Solaridad, de acuerdo al Artículo 8 de la presente ley, con base Impositiva del 1% sobre la base imponible en pagos trimestrales.

- Declaraciones del Impuesto de Solidaridad

Se observó que dicho impuesto ha sido acreditado al pago del ISR hasta su agotamiento. (Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto 73-2008, Artículo 11 Acreditación).

### 3.6.3. Código de Trabajo. Decreto del Congreso de la Republica No. 1441

Al realizar nuestra investigación en el área de recursos humanos los hallazgos encontrados en los controles internos son:

- La empresa cumple con todos los pagos laborales de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Código de Trabajo, paga los sueldos y salarios por medio electrónico.
- La empresa no cuenta con expedientes completos de cada colaborador.
- La empresa cuenta con contratos individuales de trabajo firmados.

#### Contingencia

- Es de suma importancia crear expedientes de cada empleado con los datos generales y la papelería completa que confirme su experiencia, referencia, fechas de ingreso, control de vacaciones, licencias y condiciones de contratación.

### 3.6.4. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Decreto del Congreso de la Republica No. 295

Los pagos de las cuotas laborales y patronales del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- se han cumplido en las fechas establecidas por la institución, sobre los sueldos y salarios pagados al personal, en los porcentajes establecidos en ley.

El pago de las Cuentas Patronales y Laborales se presenta en el formato electrónico autorizado por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social - IGSS- según calendario de fechas de pago mensual establecido por esta institución dentro de los primeros veinte días del mes siguiente.

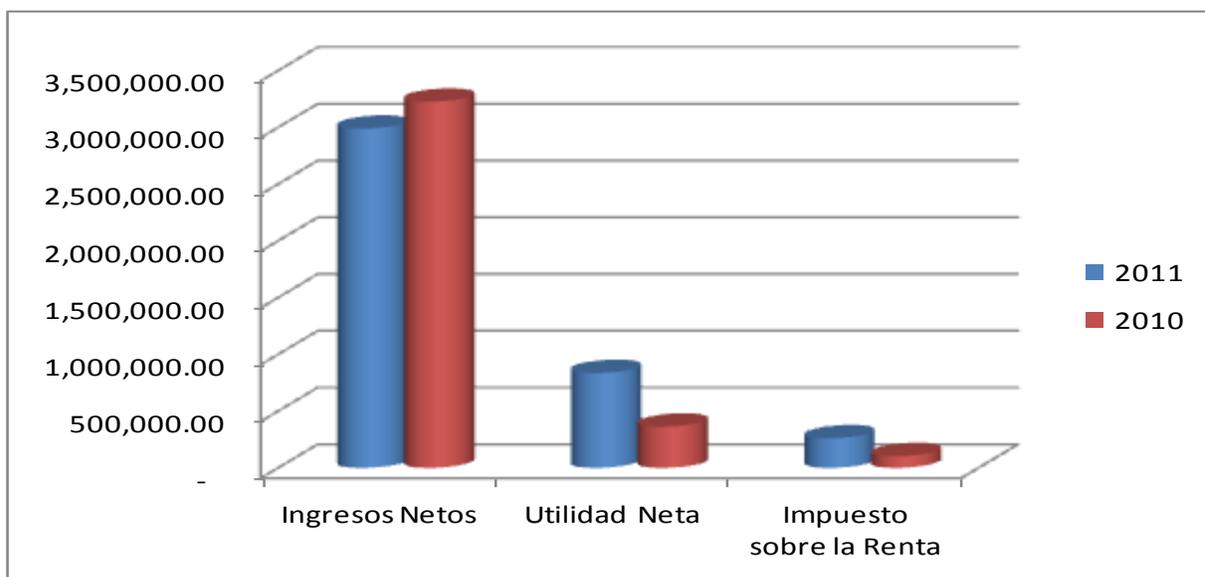
### 3.6.5. Análisis de utilidad neta

**Agencias Ardon, S.A.**  
**Análisis Utilidad Neta**  
**Al 31 de Diciembre (cifras en quetzales)**

Cuentas	Periodo	
	2011	2010
Ingresos Netos	2,988,969.24	3,225,925.80
Utilidad Neta	836,424.20	363,329.44
Impuesto sobre la Renta	260,610.31	103,673.85

Fuente: Elaboración Propia

**Análisis de Ingresos, Utilidad e ISR**  
**Correspondientes a los años 2011 - 2010**



Fuente: Elaboración Propia

El análisis muestra que la empresa tiene ingresos anuales de Q. 3 millones, con una carga de gasto operacional del 72% lo que corresponde a la ganancia promedio de 28%.

### 3.6.6. Análisis Cálculos impuesto sobre la renta

**Agencias Ardon, S.A.**  
**Calculo Impuesto Sobre la Renta**  
**Al 31 de Diciembre (cifras en quetzales)**

Descripción	Periodo		Variación
	2011	2010	
Utilidad del Ejercicio	854,539.61	377,185.85	477,353.76
(-) Ingresos no afectos	(4.78)	(42,754.07)	42,749.29
Renta Imponible	840,678.42	334,431.78	506,246.64
Impuesto determinado (31%)	264,907.28	103,673.85	161,233.43

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que la utilidad neta del ejercicio no es la misma que la renta imponible, ya que en la utilidad del ejercicio está considerado como los ingresos por intereses ganados, ganancia en ventas de activos, y el banco ya efectuó la retención por el impuesto de productos financieros, como también ya se pago –ISR– por la venta de activos, por tal razón no se consideran ingresos afectos al –ISR–.

## **Capítulo 4**

### **4.1. Propuesta de solución o mejora**

#### **4.1.1. Introducción**

El objetivo principal de este estudio es proporcionar a la empresa evaluada una herramienta útil y práctica para la solución de las deficiencias detectadas. Por carecer de un sistema de control interno establecido, en varias áreas que necesitan fortalecimiento de sus procedimientos. En esta oportunidad la propuesta de mejora está conformada por el diseño de un Manual de procedimientos y políticas para el control interno en el área de ingresos y egresos, el cual incluye documentos, cuadros y formatos requeridos, para la ejecución adecuada de dichos procesos, así como la presentación de un flujograma que muestre cada una de las fases de los procedimientos a seguir para cada área.

La implementación de este manual, deberá ser conocido por todos los colaboradores, con el objetivo de obtener un control de gestión básico para dar seguimiento a los procesos y hacer las correcciones para que estos no se detengan y que todos en su conjunto se encuentre en sintonía.

#### **4.1.2. Antecedentes**

Durante el trabajo de campo determinó que los controles existentes muestran un alto grado de debilidad, por lo que con la implementación del manual de procedimientos se pretende que la información procesada sea exacta, confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Lo antes mencionado requiere un mayor esfuerzo de la entidad, para lograr que la organización ya establecida dentro de un mercado que en apariencia pueda ser a largo plazo se deba preparar para que pueda acostumbrarse a los cambios continuos que se le avecinen.

### **4.1.3. Justificación**

Luego de haber determinado las deficiencias en el área contable y que el responsable de la evaluación de la información es la misma persona que las elabora, se presenta la propuesta para solucionar las mismas.

La propuesta ha sido elaborada con finalidad de que el manual pueda ser ejecutado principalmente por el departamento de contabilidad y así mismo por la Gerencia para que este tenga efecto a nivel administrativo, utilizando los recursos actuales y evitándole el incremento en el costo de personal.

Adicional debido a los cambios que se puedan realizar tanto en la legislación como en políticas estas guías pueden ser objeto de cambios.

### **4.1.4. Objetivos de la propuesta de mejora**

#### **4.1.4.1. Objetivo general**

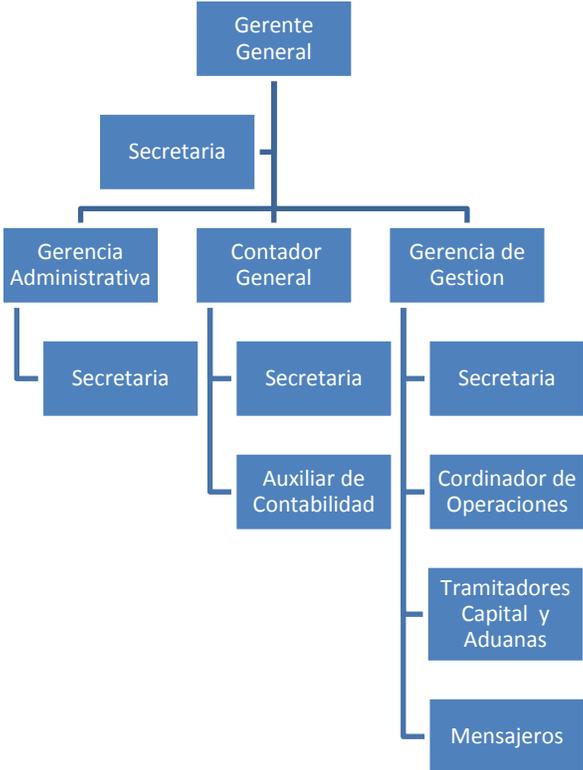
Presentar la propuesta de mejora con la cual se pueda mejorar los controles actuales con la implementación del manual, con el objetivo de poder adquirir un nivel de confianza con base en la seguridad, integridad y competencia de los empleados, lo cual le anime a conocer los aspectos propios de su responsabilidad, dando como resultado que entre los colaboradores exista un buen control interno, y que el flujo de información sea de apoyo para la toma de decisiones, a través de la cooperación y de la delegación de funciones lo cual contribuye al logro de los objetivos.

#### **4.1.4.2. Objetivos específicos**

Que con la implementación del manual se puedan mejorar los todos los procesos tanto administrativos como financieros, el cual pueda ser llevado a cabo con el correcto cumplimiento de las políticas de control interno de la entidad.

Establecer una estructura jerárquica en los cuales se delimiten los niveles de mando dentro de la empresa, el cual se encuentre a la mano de cualquier trabajador.

**Organigrama de la Empresa Agencias Ardón, S.A.**



Fuente: Elaboración Propia

## **4.2. Viabilidad del proyecto**

### ➤ Recurso financiero

La actualización de políticas requiere consensuar con la Gerencia General de las políticas que es necesario implementar para asegurar la disponibilidad de información financiera y no representaría una erogación adicional puesto que los controles en el área deben realizarse como un hábito de trabajo y dándole cumplimiento a cada uno de los contratos laborales.

### ➤ Recurso Humano

Para implementar la estrategia será necesario contar con el apoyo del recurso humano con que actualmente cuenta la empresa, especialmente del Contador General para el cumplimiento de la propuesta.

Por lo que se sugiere la contratación de una secretaria y un asistente de contabilidad el cual se encuentre bajo la autoridad del contador general.

### ➤ Recurso Físico

Las instalaciones cuentan con espacio suficiente, equipo de cómputo y mobiliario adecuado.

### ➤ Recurso Administrativo

Para la implementación será necesario contar con el apoyo de la Administración y deberá ser aprobada por la misma.

### 4.3. Manual

El objeto de elaborar un manual es proporcionar un documento escrito del sistema de control interno de la empresa, en este caso específicamente para el área de efectivo. Los objetivos, ventajas y desventajas de un manual son las siguientes:

Objetivos del manual:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar los procedimientos de cada operación de efectivo para determinar responsabilidades, evitar duplicidad, detectar errores y omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de cada una de las operaciones asignadas al personal responsable y facilitar la uniformidad de las mismas.
- Que sirva como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso en materia de las operaciones de efectivo que se realizan.
- Facilitar las labores de auditoría y la evaluación del control interno del área financiera de la empresa.
- Construir una base para el análisis posterior del proceso de las operaciones de efectivo y el mejoramiento de los procedimientos y métodos.

Ventajas

- Lograr y mantener un sólido proceso de las operaciones de efectivo.
- Asegurar que todos los involucrados en el proceso tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus responsabilidades dentro del mismo.
- Facilitar la identificación de las operaciones fraudulentas.
- Evitar conflictos propios y la aplicación de responsabilidades.
- Poner en claro los procedimientos e indicar a los responsables del proceso.
- Evitar discusiones y malos entendidos de las operaciones.

- Asegura continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Incrementar la coordinación en la realización del trabajo.

#### Desventajas

- Algunas empresas consideran que es demasiado limitativo y laborioso preparar y actualizar un manual, además que su costo es alto.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Incluye sólo aspectos óptimos de las operaciones, dejando de lado lo práctico de las mismas.
- Por lo expuesto en los párrafos anteriores se comprobó que la empresa necesita de la implementación inmediata del Manual de procedimientos para el manejo del efectivo el cual se adjunta en este estudio, específicamente a partir de la página número.

## **4.4. Políticas**

Lineamientos de conducta predeterminados de aplicación dentro de una empresa para normar las actividades de la misma incluyendo aquéllas no previstas. Es el marco de referencia que deben seguir los involucrados en un proceso.

A continuación se detallan algunas de las políticas que la empresa debe implementar relacionadas con el control del efectivo:

### 4.4.1. Políticas apropiadas en el rubro de ingresos de efectivo

La empresa debe tomar en cuenta que para mejorar el control de la recepción de los ingresos por ventas de productos debe cumplir con lo siguiente:

- Los ingresos de efectivo o equivalentes de efectivo deben ser depositados íntegramente a la cuenta bancaria de la empresa el mismo día de su recepción.
- Extender recibos de caja pre numerados al recibir el cobro de las facturas emitidas.
- Velar porque el correlativo de formas pre numeradas se conserve íntegro incluyendo las formas que son anuladas.
- El contador general será el responsable del resguardo de los talonarios de facturas y recibos de caja sin utilizar.
- Los cheques recibidos de los clientes tienen que ser endosados únicamente para depositar a la cuenta bancaria de la empresa.
- Implementar circularización de clientes, de forma periódica para comprobar el saldo de las cuentas por cobrar.
- Implementar procedimientos de seguridad para el resguardo del efectivo dentro de la empresa en caso de emergencias.

#### 4.4.2. Prácticas apropiadas en el rubro de egresos de efectivo

Aspectos a considerar en este rubro:

- Todos los pagos se tienen que hacer con cheque y éstos girarlos con firmas mancomunadas.
- La custodia de las chequeras sin utilizar es responsabilidad del Contador General.
- Los cheques girados deben ser firmados únicamente cuando adjunto lleven la documentación de respaldo (Orden de compra, factura, autorización del pago, etc.), adicionalmente contar por lo mínimo dos firmas registradas (Gerente General y Contador General).
- Emitir constancias de pago por las facturas recibidas de proveedores.
- Emitir cheque únicamente a nombre del beneficiario y nunca post-fechados.
- Por ninguna causa firmar cheques en blanco.
- Consignar en todos los cheques las palabras “no negociable”.
- Conservar dentro del correlativo de los *voucher* los documentos de soporte de los mismos, así como también los cheques anulados.

**EMPRESA AGENCIAS ARDÓN, S.A.**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE CONTROL  
INTERNO DEL AREA DE INGRESOS**

Elaborado por: Aleida Victoria Cifuentes Ruano

Fecha: Diciembre 2012

## Índice de procedimientos

### Ingresos

1. Política y procedimientos de cobros 68

### Egresos

2. Política y procedimiento de autorización de compras de bienes y prestación de servicios. 75
3. Política y procedimiento de aprobación de pagos. 78
4. Política y procedimiento de emisión, firma y registro de cheques. 82
5. Política y procedimiento de pago de facturas a proveedores. 87
6. Procedimiento de conciliaciones bancarias. 91
7. Procedimiento de pago de nómina de sueldos. 95
8. Procedimiento de caja chica. 99
9. Procedimiento de pago de impuestos 103

### Formas

1. Liquidación de caja chica. 107
2. Recibo de caja. 108
3. Reporte diario de ingresos. 109
4. Conciliación bancaria. 110
5. Orden de compra. 111
6. Solicitud de emisión de cheques. 112

- Glosario** 113

## **1. Ingresos**

Política y procedimientos de cobros

Política de Cobros

### **I. Objetivo**

Establecer procedimientos específicos para el manejo y control del efectivo que ingresa a la empresa por concepto de los servicios prestados, para realizar adecuadamente el registro contable y el resguardo específico de los mismos.

Responsabilidades:

Contador General: Revisa el reporte de cuentas por cobrar y autoriza el reporte de disponibilidad.

Contador General: Revisa el reporte de ingresos diarios y deposita los ingresos intactos e íntegramente el mismo día de la recepción del efectivo y/o cheque, también revisa el reporte de disponibilidad.

Secretaria: Recibe el pago de clientes en la oficina de la empresa, emite facturas y recibos de caja, realiza diariamente reporte de ingresos diarios y corte de caja.

Asistente de Contabilidad: Registra facturas emitidas y boletas de depósito bancario. Actualiza y emite el reporte de cuentas por cobrar.

Aspectos de control: Los funcionarios y empleados tienen prohibido hacer uso de los bienes de la empresa para fines propios.

Todos los ingresos de efectivo tienen que ser depositados en la cuenta bancaria de la empresa.

Extender facturas y recibos de caja pre-numerados y pre-impresos.

Las formas anuladas deben de conservarse en el archivo correlativo y se les debe consignar la palabra anulado, éstos deben contener todas las copias y el original.

El Contador General es el responsable del resguardo de las formas sin utilizar (facturas, recibos de caja).

Todos los cheques recibidos deben ser endosados a nombre de la empresa y depositarlos en la cuenta bancaria de empresa. Consignar al reverso del cheque el sello que contiene la siguiente descripción: **“Únicamente para depositar en la cta. No.000-000-0000 de Agencias Ardon, S.A.”**.

Procedimientos de cobros

- Al vencer el plazo de crédito otorgado al cliente, automáticamente debe ser enviada por medio de correo electrónico o personalmente la nota de cobro.

Por la naturaleza de las operaciones comerciales con los clientes la empresa utiliza dos (2) formas de cobro:

- Cobros en efectivo y con cheque, recibidos en las oficinas de la empresa.
- Cobros a través de depósitos bancarios o transferencia bancaria por parte del cliente.

Cobros recibidos en las oficinas de la empresa

Asistente de Contabilidad

1. Actualiza el “listado de clientes por cobrar”.
2. Traslada el listado de clientes por cobrar al Contador General para revisión.

#### Contador General

3. Revisa el listado de clientes por cobrar y lo entrega ya revisado con las contraseñas de cobros al Asistente de Contabilidad.

#### Asistente de contabilidad

4. Recibe el listado de clientes por cobrar y contraseñas de cobro.
5. Envía las notas de cobro
6. Entrega a la secretaria el listado de clientes por cobrar, el día jueves de cada semana.

#### Secretaria

7. Recibe el listado actualizado y autorizado de cobros pendientes.
8. Recibe del mensajero o de los clientes los cobros realizados, emite y entrega recibo de caja.
9. Archiva triplicado de facturas y de recibos de caja.
10. Envía duplicado de facturas, junto con el detalle de los cobros realizados.

#### Asistente de Contabilidad

11. Recibe duplicados de facturas, con el detalle de cobros realizados.
12. Revisa la redacción de la documentación recibida.

#### Secretaria

13. Al final del día elabora el reporte de ingresos diarios y corte de caja.
14. Traslada al Contador General el efectivo, reporte de ingresos diarios, duplicado de recibos de caja y corte de caja.

#### Contador General

15. Recibe la documentación indicada punto 10 y revisa la documentación contra cheques, efectivo, duplicado de recibos de caja y reporte de ingresos.
16. ¿Cuadre de caja correcto?
  - Sí: Firma de revisado el corte de caja y el reporte de ingresos. Ver paso 16.
  - No: Solicita rectificar diferencias, regresa al paso 12.

17. Solicita efectuar el depósito del día.
18. Recibe la boleta del depósito bancario.
19. Traslada al Asistente de Contabilidad el reporte de ingresos diarios, duplicados de recibos de caja emitidos y boleta de depósito.

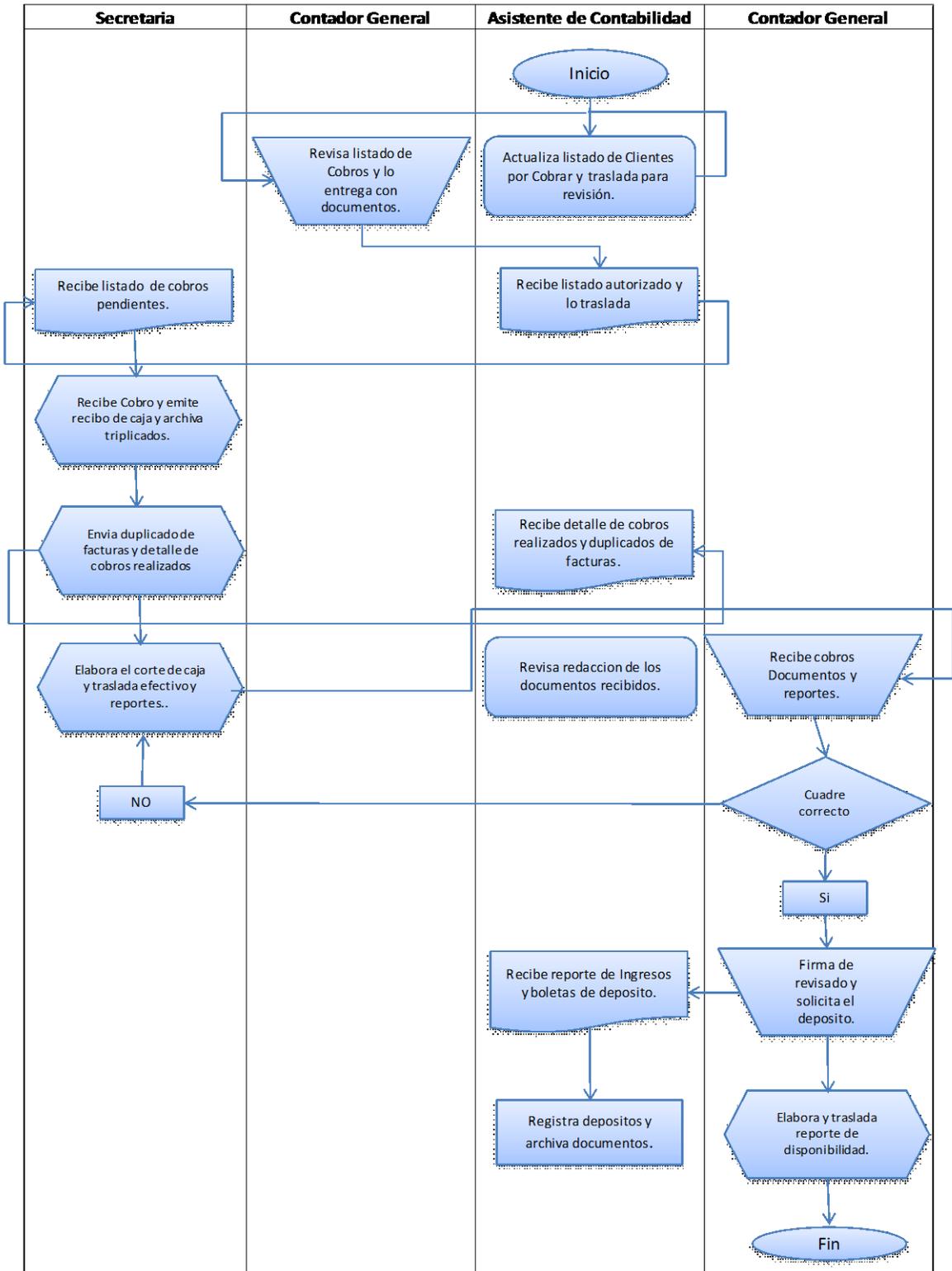
Asistente de Contabilidad

20. Recibe la documentación indicada en el paso 18.
21. Registra depósito bancario y archiva documentación.

Contador General

22. Elabora y traslada semanalmente al Gerente Administrativo el reporte de la disponibilidad.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COBROS RECIBIDOS EN LA OFICNA**



Fuente: Elaboración propia

## **Cobros a través de depósitos bancarios o transferencia bancaria por parte del cliente**

### Cliente

1. Realiza el depósito en agencia bancaria.
2. Realiza la transferencia electrónica por medio de la banca virtual.

### Contador General

3. Revisa la cuenta bancaria vía electrónica.
4. Solicita al banco las notas de crédito por depósitos o transferencias recibidas de los clientes.
5. Elabora el detalle de notas de crédito por depósitos y transferencias recibidas de los clientes.
6. Traslada el detalle y las notas de crédito al Asistente de Contabilidad.

### Asistente de Contabilidad

7. Recibe el detalle y las notas de crédito.
8. Revisa las notas de crédito.
9. Verifica el listado de cuentas por cobrar.
10. La Recepcionista solicita los recibos de caja.
11. Elabora los recibos de caja.
12. Envía los recibos de caja (original) a los clientes.
13. Traslada a la Secretaria el triplicado de los recibos de caja.

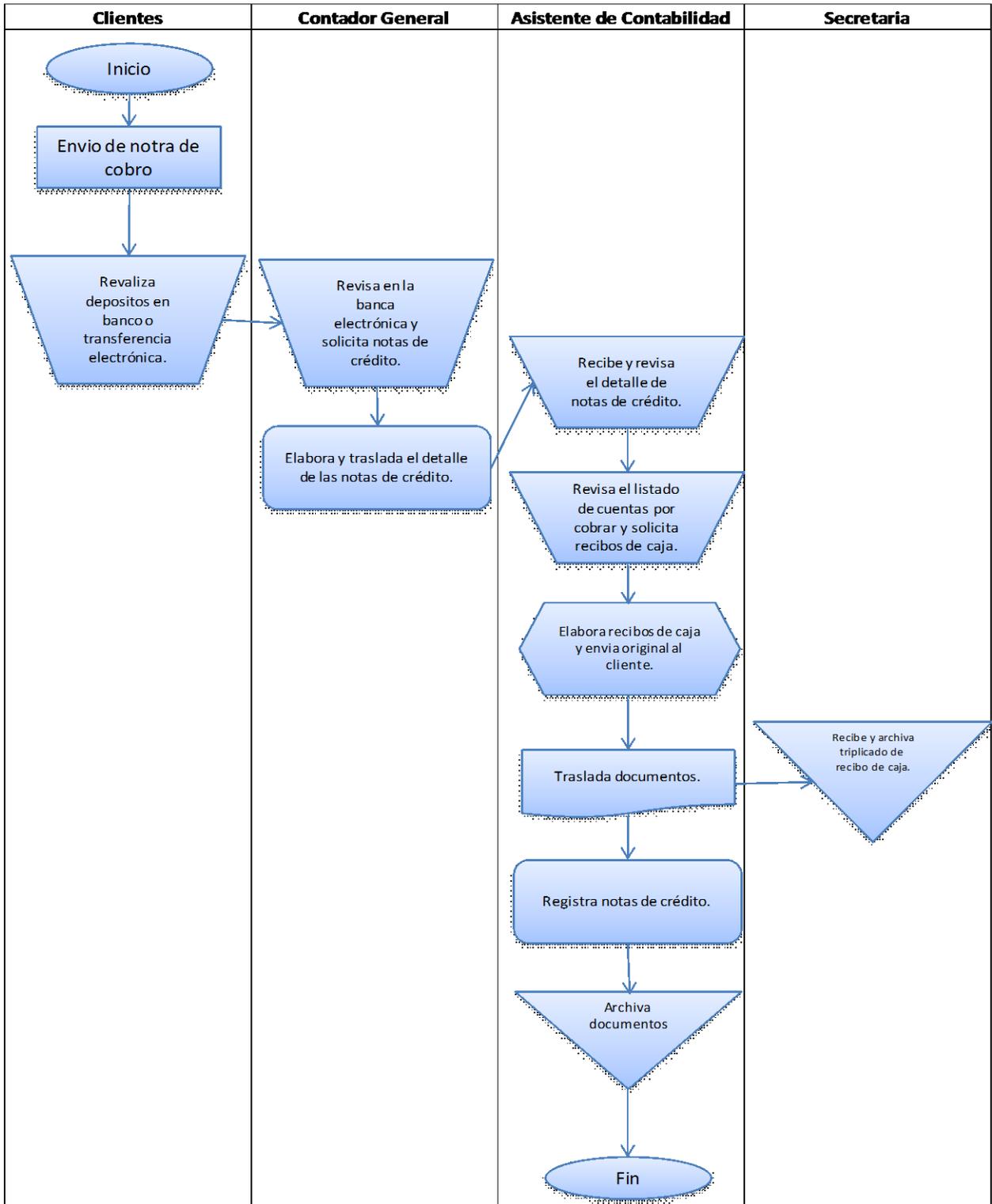
### Secretaria

14. Recibe triplicado de los recibos de caja y procede a su archivo.

### Asistente de Contabilidad

15. Registra las notas de crédito y archiva la documentación.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COBROS RECIBIDOS POR DEPÓSITO O TRANSFERENCIA ELECTRÓNICA**



Fuente: Elaboración propia

## 2. Egresos

Política y procedimiento de autorización de compras de bienes y prestación de servicios.

Política

### I. Objetivo:

Definir los procedimientos para la autorización de adquisición de bienes y servicios y la documentación mínima necesaria para respaldar las adquisiciones autorizadas.

### II. Información general:

Responsabilidades:

Contador General: Responsable de velar por el cumplimiento de los límites de autorización de compras y/o servicios establecidos en esta política.

Contador General: Responsable de velar que todas las adquisiciones se hagan basadas en los procedimientos que estipula este manual, y es el responsable de autorizar las requisiciones de compras.

Secretaria: Responsable de realizar: las requisiciones de compras, las cotizaciones y generar las órdenes de compras cuando éstas ya se encuentren autorizadas.

Límites de autorización:

- Gerente Administrativo: Límite máximo Q75,000.00
- Contador General: Límite máximo Q25,000.00

## Procedimiento

### Solicitante

1. Solicita a la Secretaria la compra de un bien o adquisición de un servicio necesario para la continuidad del proceso administrativo.

### Secretaria

2. Recibe el requerimiento y procede a elaborar tres cotizaciones. Evaluará cual de las tres llenas las expectativas en cuanto a calidad y precio.
3. Procede a elaborar la requisición de compra y/o servicio.
4. Traslada la requisición de compra y/o servicio para revisión y autorización a Contador General.

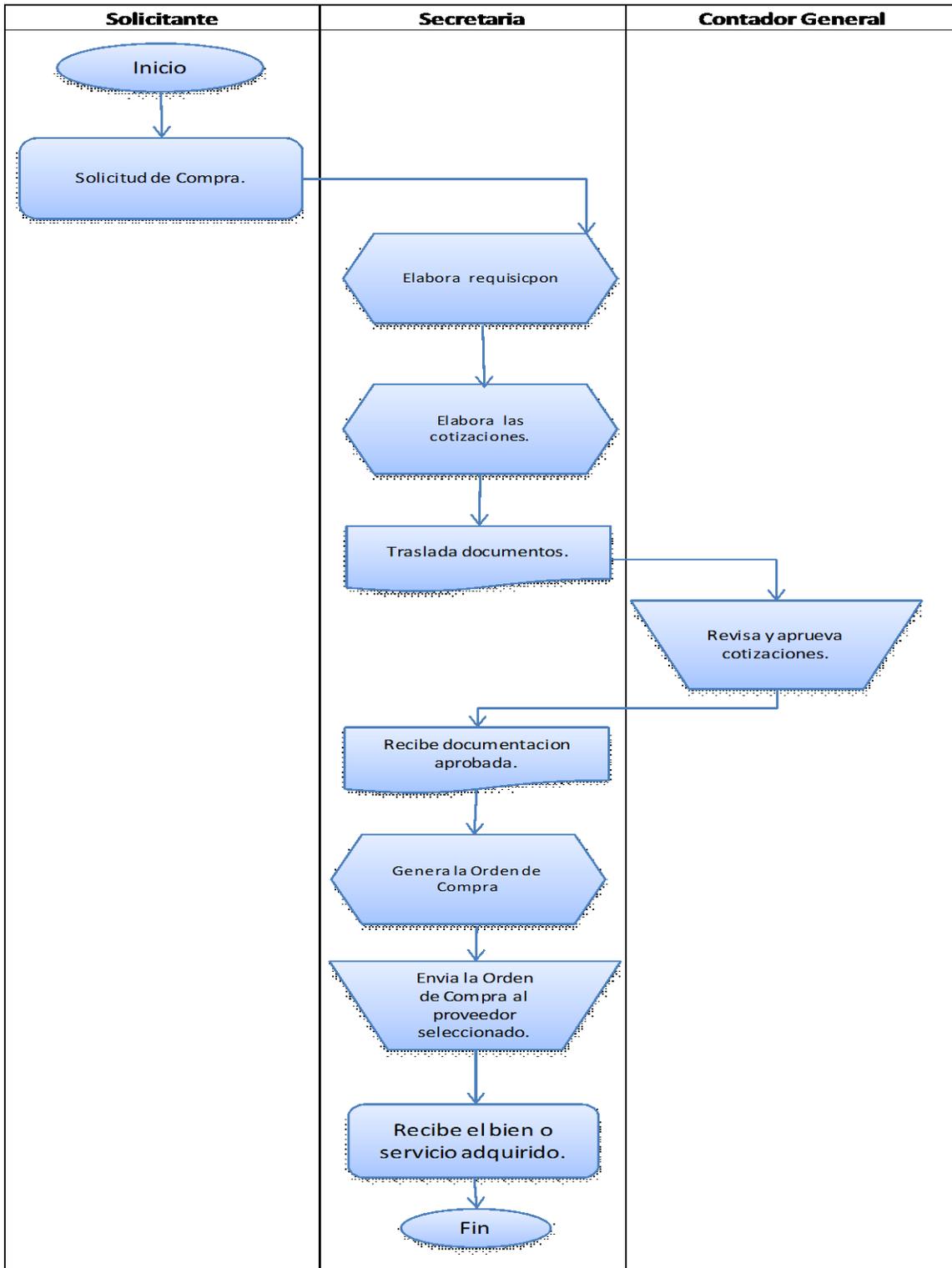
### Contador General

5. Procede a revisar la requisición, y si está de acuerdo la autoriza y da aviso al encargado de compras (Secretaria) para que se genere la orden de compra y/o servicio. En caso de que la requisición no haya sido autorizada, comenzará el procedimiento nuevamente.

### Secretaria

6. Recibe la requisición de compra y/o servicio autorizada, genera e imprime la orden de compra y/o servicio, y la hace llegar al proveedor para que despache el bien o proceda a realizar el servicio.
7. Recibe del proveedor los bienes comprados y emite un recibo de ingreso.
8. Sella de recibida la orden de compra. Cuando se trate de servicios, se procederá a sellar de recibido la orden de servicio.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE AUTORIZACION DE COMPRA DE BIENES O ADQUISICION DE SERVICIOS**



Fuente: Elaboración propia

## **Política y procedimiento de aprobación de pagos**

### Política

#### I. Objetivo:

Definir los procedimientos a seguir y las personas responsables para la autorización de los pagos a proveedores.

#### II. Información general:

##### Responsabilidades:

Contador General: Responsable de velar por el cumplimiento de los límites máximos de autorización para la emisión de pagos que estable esta política; así también es el responsable de autorizar el pago de las compras o servicios adquiridos que no tengan relación directa con la producción.

Contador General: Responsable de revisar todos aquellos desembolsos por arriba del monto establecido en esta política antes de que el cheque sea emitido, y solicitar la autorización directamente de Gerencia General.

Secretaria: Responsable de la emisión de contraseñas de pago, y de la emisión de cheques.

Auxiliar de Contabilidad Es el responsable de la emisión de las requisiciones de pago.

##### Límites de Aprobación:

Responsable Límite Máximo Q

Gerente Administrativo 75,000.00

Contador General 25,000.00

Puntos de control:

Todos los documentos que respaldan los pagos autorizados deben estar emitidos a nombre de la empresa y tienen que cumplir con los requisitos legales y tributarios para su aceptación.

Procedimiento

Secretaria

1. Recibe la siguiente documentación:

- Orden de compra y/o servicio autorizada y sellada de recibido del servicio adquirido.
- Factura original del proveedor.

2. Revisa que la factura cumpla con los requerimientos legales y tributarios, y que los datos de la empresa sea los correctos. Si cumple con los mismos emite contraseña, de lo contrario rechaza la factura y solicita la reposición de la misma con los datos correctos. Las contraseñas emitidas deben contener la siguiente información:

- Número de contraseña (éste es un correlativo pre- numerado).
- Nombre del proveedor.
- Código del proveedor (el código será el número de identificación tributaria).
- Números de las facturas recibidas.
- Monto de cada una de las facturas.
- Fecha de recepción.
- Fecha estimada de pago.

3. Elabora reporte de contraseñas emitidas y le adjunta los siguientes documentos:

- Copia de las contraseñas
- Órdenes de compra y/o servicios
- Facturas originales de los proveedores

- Este reporte y su documentación de respaldo tienen que ser trasladados al Asistente de Contabilidad.

#### Asistente de Contabilidad

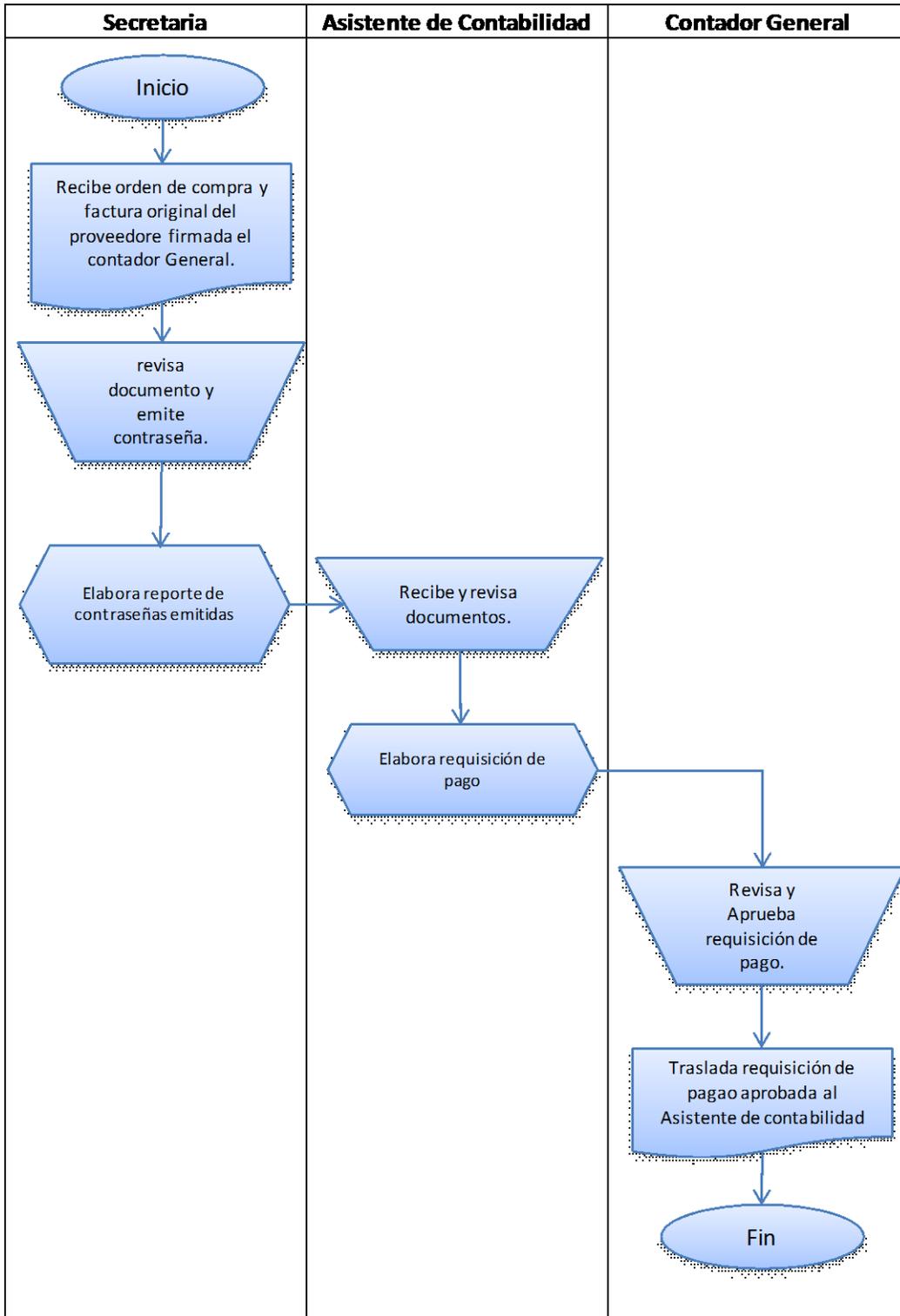
4. Recibe y revisa la documentación indicada en el paso 3.
5. Elabora las requisiciones de pago, éstas deben contener la siguiente información:
  - Número de requisición de cheque (éste es un correlativo pre numerado).
  - Nombre y código del proveedor.
  - Números de facturas a pagar.
  - Monto de las facturas.
  - Fecha de elaboración de la requisición.
  - Fecha de pago.
  - Descripción del concepto del desembolso.
6. Traslado de la requisición de pago para aprobación.

#### Contador General

El responsable en este caso será de acuerdo a las condiciones antes indicadas, al área que corresponde el desembolso y al monto del mismo. Al determinar el responsable debe realizar lo siguiente:

7. Recibe la requisición de pago, la revisa y la aprueba.
8. Traslada la requisición de pago aprobada a la Secretaria.

### FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE AUTORIZACIÓN DE PAGOS



Fuente: Elaboración propia

## **Política y procedimiento de emisión, firma y registro de cheques**

### Política

#### I. Objetivo:

Establecer los procedimientos obligatorios que se deben cumplir para la emisión de cheques para proveedores en cuanto a firma y registro de los mismos.

#### II. Información general:

##### Responsabilidades:

Gerente General: Responsable de aplicar las condiciones de esta política al firmar los documentos.

Contador General: Es el responsable de verificar que la documentación adjunta a cada cheque cumpla con los requerimientos establecidos; y de autorizar el registro contable de los mismos.

Asistente de Contabilidad: Es el responsable de codificar y registrar contablemente cada uno de los eventos realizados.

Secretaria: Responsable de la elaboración y traslado de todos los cheques para firma a las personas autorizadas.

Puntos de Control: El contador general es responsable de la custodia de los cheques en blanco, dentro de una caja fuerte.

Se emiten cheques de la cuenta bancaria respectiva solamente por desembolsos mayores de Q200.00 en adelante.

No se emiten cheques **al portador** ni post-fechaos.

Por ningún motivo se firman cheques en blanco.

En los cheques se consignan las palabras **No Negociable**.

Los cheques anulados con sus respectivas copias, se sellan con la palabra **anulado** y se archivan correlativamente.

## Procedimiento

### Asistente de Contabilidad

1. Recibe de la Secretaria las requisiciones de pago aprobadas.
2. Procede a revisar que todas las requisiciones de pago se encuentren aprobadas y vayan de acuerdo a lo establecido en la política y procedimiento de aprobación de pagos.
3. Si el punto dos (2) se cumple, procede a codificar todas las requisiciones de pago. Si no se cumpliera, traslada a la Secretaria las requisiciones de pago para que se cumpla con los requisitos establecidos en el punto 2.
4. Traslada las requisiciones de pago codificadas para la revisión y autorización del Contador General.

### Contador General

5. Revisa y autoriza la codificación de las requisiciones de pago. Si la codificación es correcta, las requisiciones son trasladadas al Asistente de Contabilidad para que proceda a realizar el registro de la cuenta por pagar de todas las requisiciones codificadas, revisadas y autorizadas.

### Asistente de Contabilidad

6. Realiza el registro de la cuenta por pagar. Ya ingresada la cuenta por pagar, traslada a la Secretaria para que proceda a generar los cheques para pago.

### Secretaria

7. Verifica que la documentación recibida esté completa y elabora los cheques.
8. Traslada los cheques al Asistente de Contabilidad para su revisión.

#### Asistente de Contabilidad

9. Revisa el cheque y la documentación adjunta al cheque, luego registra los cheques emitidos. Si la documentación adjunta es correcta, el Asistente de Contabilidad coloca la fecha y firma de revisado. Luego éstos son trasladados al Contador General para su autorización. Si la documentación no se encuentra en orden, el Asistente de Contabilidad procede a devolver los cheques a la Asistente Administrativa para que se le adjunte la documentación necesaria.

#### Contador General

10. Cumplido el punto 9, autoriza los cheques, coloca la fecha y firma de autorizado, luego traslada los cheques a la Secretaria para que solicite las firmas al Gerente General y al Gerente General.

#### Secretaria:

11. Recibe los cheques revisados y autorizados por el Contador General.
12. Traslada los cheques al Gerente General y/o Contador General para las firmas correspondientes.

#### Gerente General y Contador General

13. Reciben y firman los cheques. Las personas firmantes deben revisar que adjunto se encuentre la orden de compra autorizada y la evidencia de la aprobación del pago. En ningún momento la persona que aprueba puede ser la misma que firma el cheque.
14. Devolución de cheques a la Secretaria.

#### Firmas autorizadas:

A continuación se mencionan las posiciones que poseen para la firma de cheques:

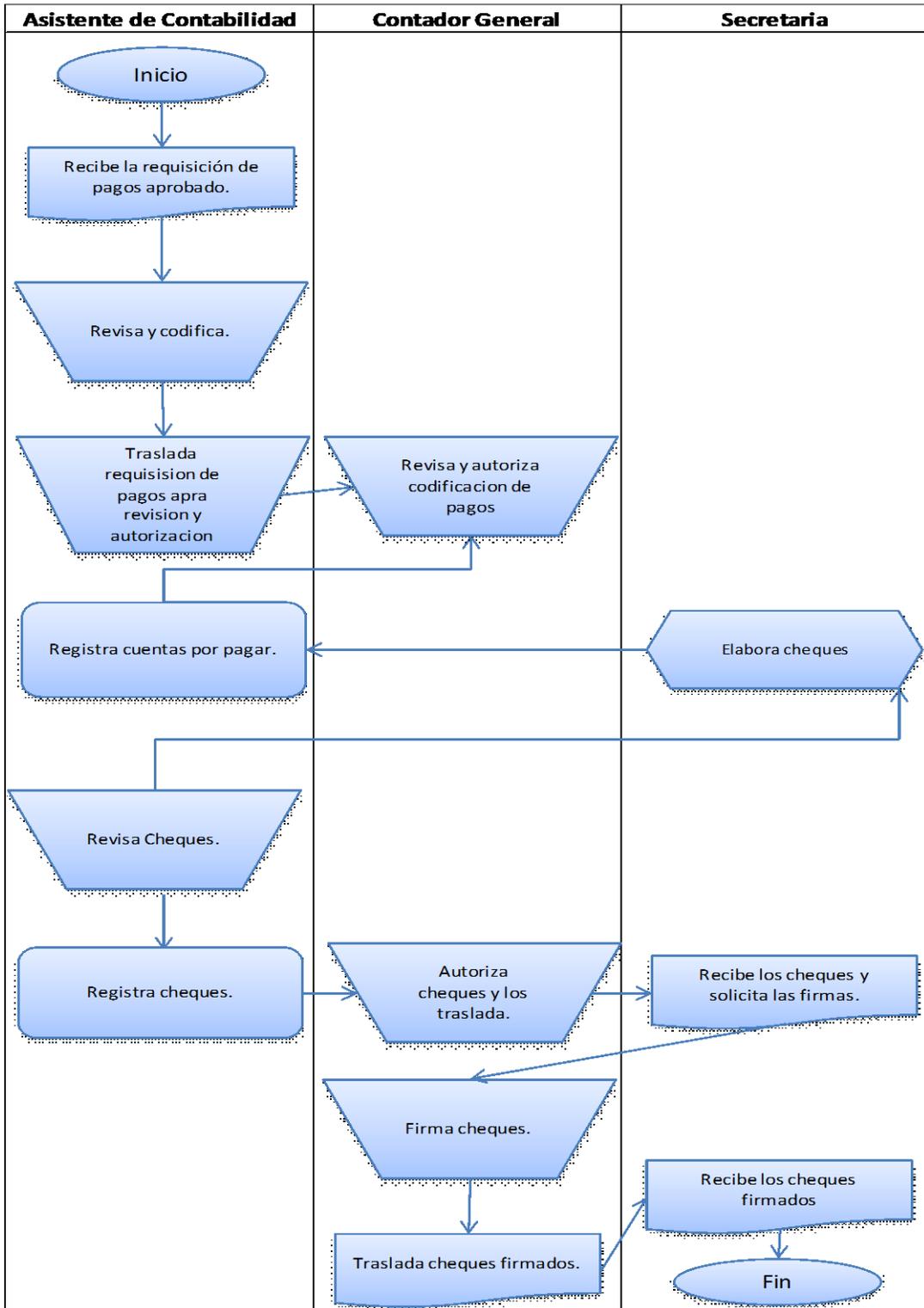
- Gerente General y Gerente de Planta

Tipos de firma:

Mancomunada: Uso de dos firmas autorizadas, todos los montos utilizarán estas firmas. Las condiciones para firmar son las siguientes:

1. Todos los cheques deben contener la firma del Gerente General y/o Contador General cualquiera de las dos autorizadas.
2. Únicamente se permitirá que un cheque se emita sin la firma del Gerente General cuando éste se encuentre de viaje; o por una causa fortuita autorice el procedimiento; en este caso el Gerente General tiene que documentar por escrito la autorización.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EMISION, FIRMA Y REGISTRO DE CHEQUE**



Fuente: Elaboración propia

## **Política y procedimiento para pago de facturas a proveedores**

Política

### **I. Objetivo:**

Establecer los procedimientos necesarios para el cumplimiento de las obligaciones contraídas por la empresa con sus proveedores y al mismo tiempo definir los días en los cuales se debe cumplir con las mismas.

### **II. Información general:**

Responsabilidades:

Secretaria: Encargada de la entrega de los cheques a proveedores y del adecuado cumplimiento del procedimiento de pago.

Contador General: Encargado de revisar el soporte de los cheques de pago.

Gerentes General y Contador General: Responsables de la firma y aprobación de cheques.

Limitaciones: Este procedimiento se limita únicamente para el pago con cheques a los proveedores externos e internos de la empresa.

Puntos de control: El día y horario determinado por la administración para el pago a los beneficiarios es el día viernes de 8:00 a 2:00 p.m.

Los cheques pagados se archivan correlativamente, con sus respectivos documentos de soporte y separados de acuerdo a la fecha de emisión.

Todos los documentos que soportan los cheques firmados deben de consignar la descripción de Pagado con cheque No. para evitar que un documento sea pagado varias veces.

Se tienen que anular todos los cheques emitidos que no hayan sido reclamados por el proveedor dentro del período de seis (6) meses a partir de la fecha de emisión.

En el caso, de robo o extravío de cheques, se debe notificar al banco, para que no realice el pago respectivo.

La reposición de cheques extraviados por los proveedores se hará únicamente después de recibir del banco la confirmación que el cheque no se ha cobrado y que el banco lo ha inhabilitado. Para lo cual el trámite del cheque debe de cumplir con el proceso completo como un cheque nuevo.

## Procedimiento

### Secretaria

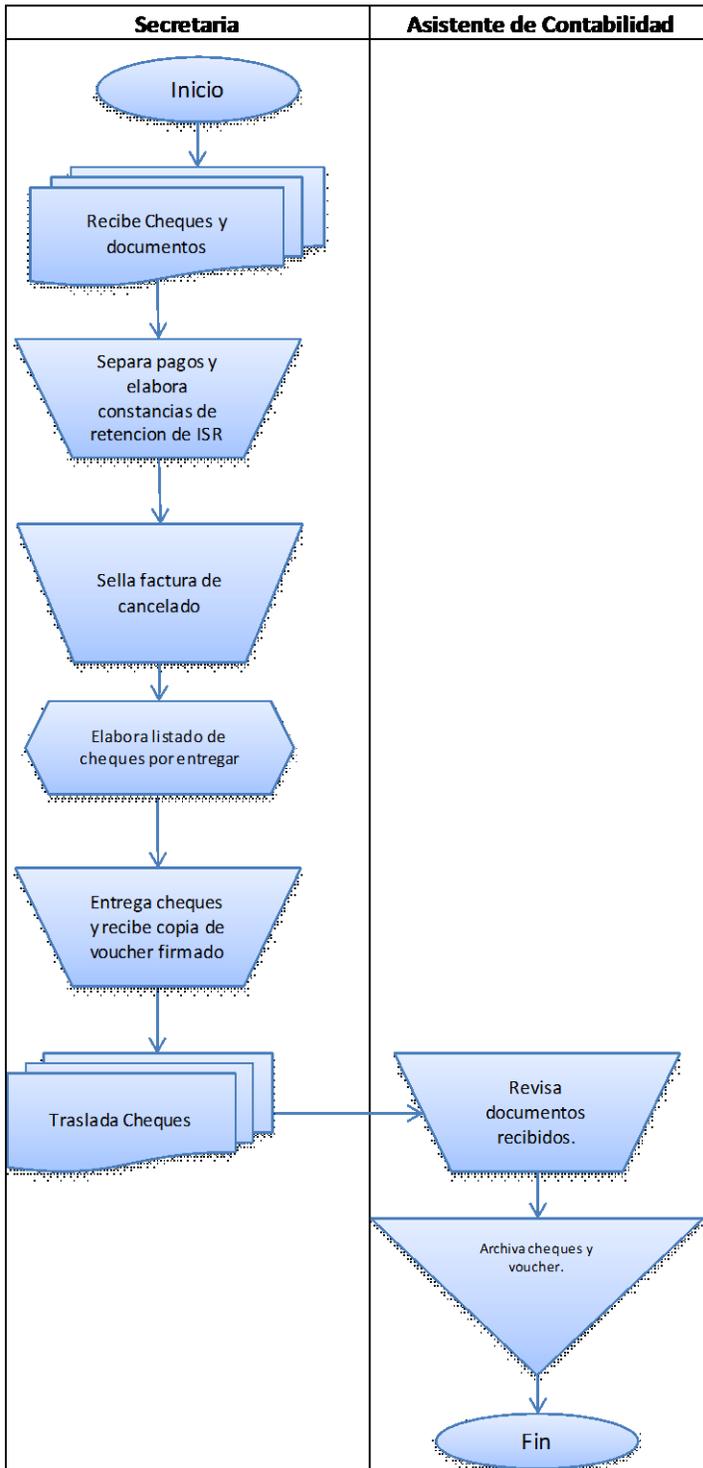
1. Recibe cheques firmados y documentación de soporte para realizar el pago respectivo.
2. Realiza la separación de los pagos por concepto de compras de bienes y los que son por concepto de adquisición de servicios.
3. Con los pagos correspondientes, procede a elaborar la constancia de retención del –ISR–, de acuerdo a lo estipulado en las facturas de los proveedores y a los que no indican en la factura el régimen en el que tributan los proveedores.
4. Sella las facturas de canceladas con el fin de evitar que dichos documentos puedan ser utilizados en otro proceso similar.
5. Procede a elaborar el listado de cheques a entregar el día viernes, siempre adjuntando los cheques no pagados en semanas anteriores. Dicho listado debe mostrar la siguiente información:
  - Número de cheque
  - Número de contraseña
  - Nombre del proveedor
  - Monto del cheque
  - Fecha de entrega

- Nombre y firma de la persona que recibe los cheques
6. Entrega los cheques a los beneficiarios en el día y horario de pago autorizado por la administración.
  7. Recibe copias de los cheques *voucher*
  8. firmados de conformidad.
  9. Al final del día traslada todos los cheques de nuevo a la Asistente de contabilidad.

#### Asistente de Contabilidad

10. Revisa que todos los *voucher* de los cheques entregados ese día se encuentren firmados de recibidos por el beneficiario y que la documentación de respaldo regrese completa.
11. Archiva en *leitz* debidamente rotulados con el mes al que corresponde, todos aquellos cheques pagados y aquéllos pendientes de pago, los archiva bajo llave para entregarlos la próxima semana.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PAGO DE FACTURAS A  
PROVEEDORES**



Fuente: Elaboración propia

## **Procedimiento de conciliaciones bancarias**

### **I. Objetivo**

Establecer procedimientos de control para la elaboración de las conciliaciones bancarias mensuales que reflejen las operaciones que causan diferencias entre la disponibilidad del efectivo registrada en Contabilidad y el saldo proporcionado por el banco.

### **II. Información general:**

Responsabilidades:

Asistente de Contabilidad: Encargado de realizar las conciliaciones bancarias.

Contador General: Revisa las conciliaciones bancarias elaboradas por el Asistente Contable con el fin de analizar las diferencias entre el saldo contable y el de los bancos.

Gerente General: Autoriza la conciliación bancaria posterior a la revisión del Contador General.

Puntos de Control

Las conciliaciones bancarias se elaborarán a más tardar el día 10 del mes siguiente al que se concilia.

Las conciliaciones bancarias autorizadas, estados de cuenta, cheques pagados por el banco, notas de crédito y débitos estarán en custodia del Contador General.

Las conciliaciones bancarias deben contener impresas las firmas y fechas de elaboración, revisión y autorización.

Se anulan y ajustan los cheques en circulación, cuyo plazo de cobro se encuentre prescrito.

Las conciliaciones bancarias se elaborarán en un formulario prediseñado y autorizado.

Los ajustes que surjan en las conciliaciones, debe ser validados por el Contador General.

Las conciliaciones bancarias revisadas y aprobadas deben archivarse ordenadamente y se adjuntará el estado de cuenta, reporte auxiliar del libro de bancos y cheques devueltos por la institución bancaria.

### III. Procedimiento

#### Asistente de Contabilidad

1. Solicita al Contador General el estado de cuenta, para realizar la conciliación bancaria del mes correspondiente.
2. Elabora conciliación bancaria.
3. Establece el saldo contable, lo concilia con el saldo bancario.
4. ¿Concilian los saldos bancarios contra los contables?
  - No: Determina diferencias y regresa al paso 2.
  - Sí: Coloca firma y fecha de elaborado. Ver paso 5.
5. Entrega conciliación bancaria al Contador General con la documentación de soporte para su revisión.

#### Contador General

6. Revisa conciliación bancaria, previo traslado al Gerente General para su autorización.
7. ¿Conciliación correcta?
  - No: Solicita modificación y regresa al paso 2.

- Sí: Coloca firma y fecha de revisado. Ver paso 8.

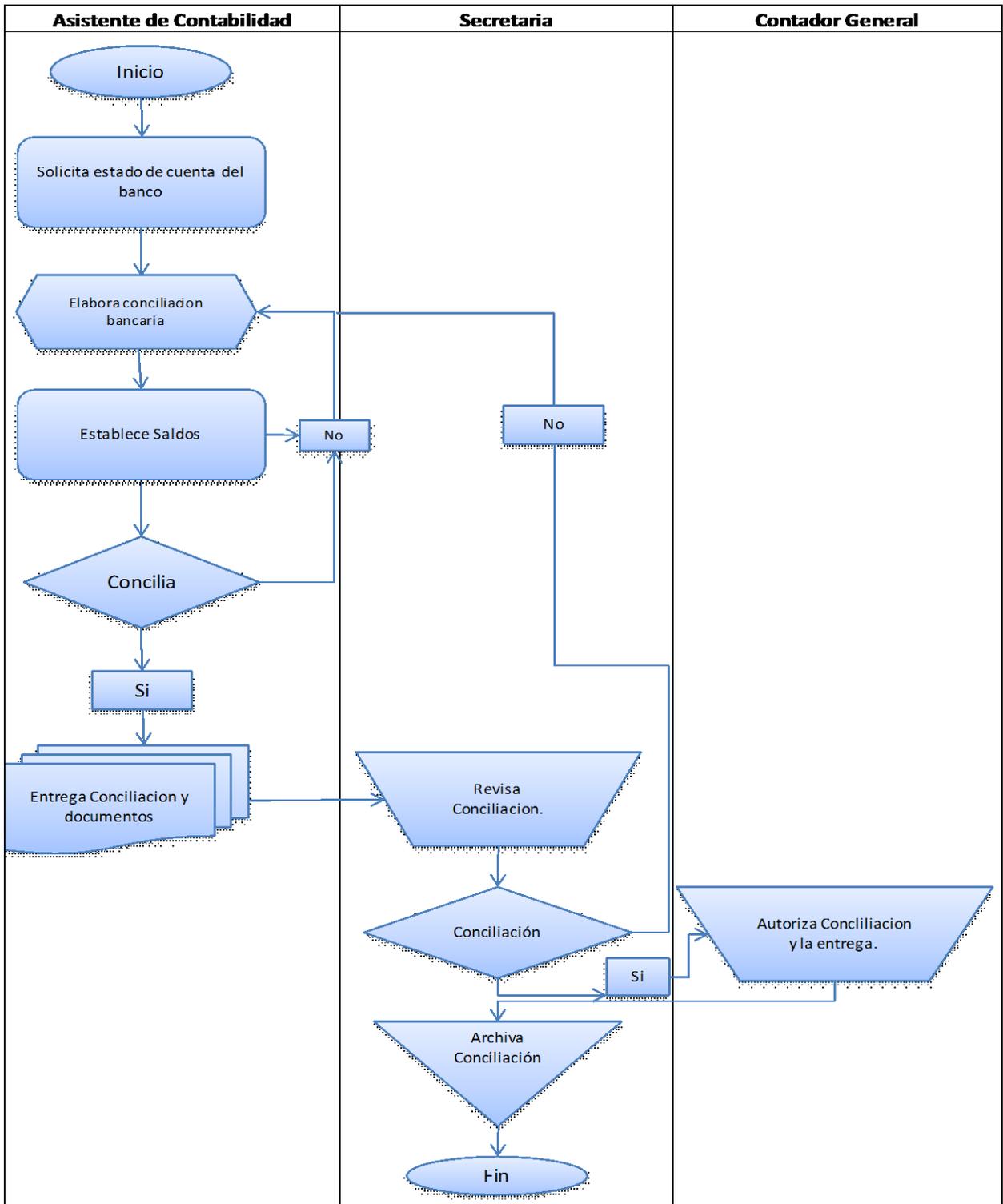
Gerente General

8. Autoriza y entregan la conciliación bancaria al Contador General.

Contador General

9. Archiva correlativamente y custodia las conciliaciones bancarias con la documentación de soporte.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ELABORACION DE LAS CONCILIACIONES BANCARIAS**



Fuente: Elaboración propia

## **Procedimiento de nómina de empleados**

### **I. Objetivo**

Establecer un procedimiento adecuado para el control del pago de los sueldos y salarios a empleados y ejecutivos de la empresa.

### **II. Información general**

Responsabilidades:

Contador General: Verifica la nómina elaborada, para evitar cualquier defraudación a la empresa, y acredita en la cuenta del empleado el sueldo correspondiente.

Gerente General: Autoriza nómina de sueldos y por lo tanto el pago a los empleados de la empresa.

Asistente Contable: Elabora la nómina y actualiza el libro de salarios.

Puntos de Control:

1. Se elabora la nómina los días 14 y 30 de cada mes.
2. Es responsabilidad del Asistente Contable encargado de nóminas actualizar el libro de salarios, posteriormente a la autorización de la nómina quincenal.
3. Se remunera al empleado de acuerdo a las leyes vigentes.
4. La nómina de sueldos debe contener la firma y fecha de elaborada, revisada y
5. autorizada.
6. Posterior al acreditamiento en cuenta, el empleado debe firmar la boleta de pago.
7. Todo incremento de sueldo por cambio de puesto debe ser autorizado por el Contador General y Gerente General.

8. Es responsabilidad del Asistente Contable, encargado de nómina, el exigir a los empleados que devenguen más de Q 36,000.00 anuales, las declaraciones juradas proyectadas y definitivas ante el patrono, para realizar las retenciones del ISR, así como el reintegro del mismo.

### III. Procedimiento

#### Asistente de Contabilidad

1. Prepara la nómina y las boletas de pago del mes correspondiente, aplicando los descuentos que procedan.
2. Firma de elaboración de la nómina.
3. Entrega al Contador General la nómina de sueldos, para la revisión respectiva.

#### Contador General

4. Revisa y verifica la nómina.
  5. ¿Nómina correcta?
- Sí: Firma la nómina de revisada. Ver paso 6.
  - No: Solicita correcciones y regresa al paso 1.

#### Gerente General

6. Firma de autorizada la nómina de sueldos para que el Contador General realice el acreditamiento a las cuentas de los empleados.

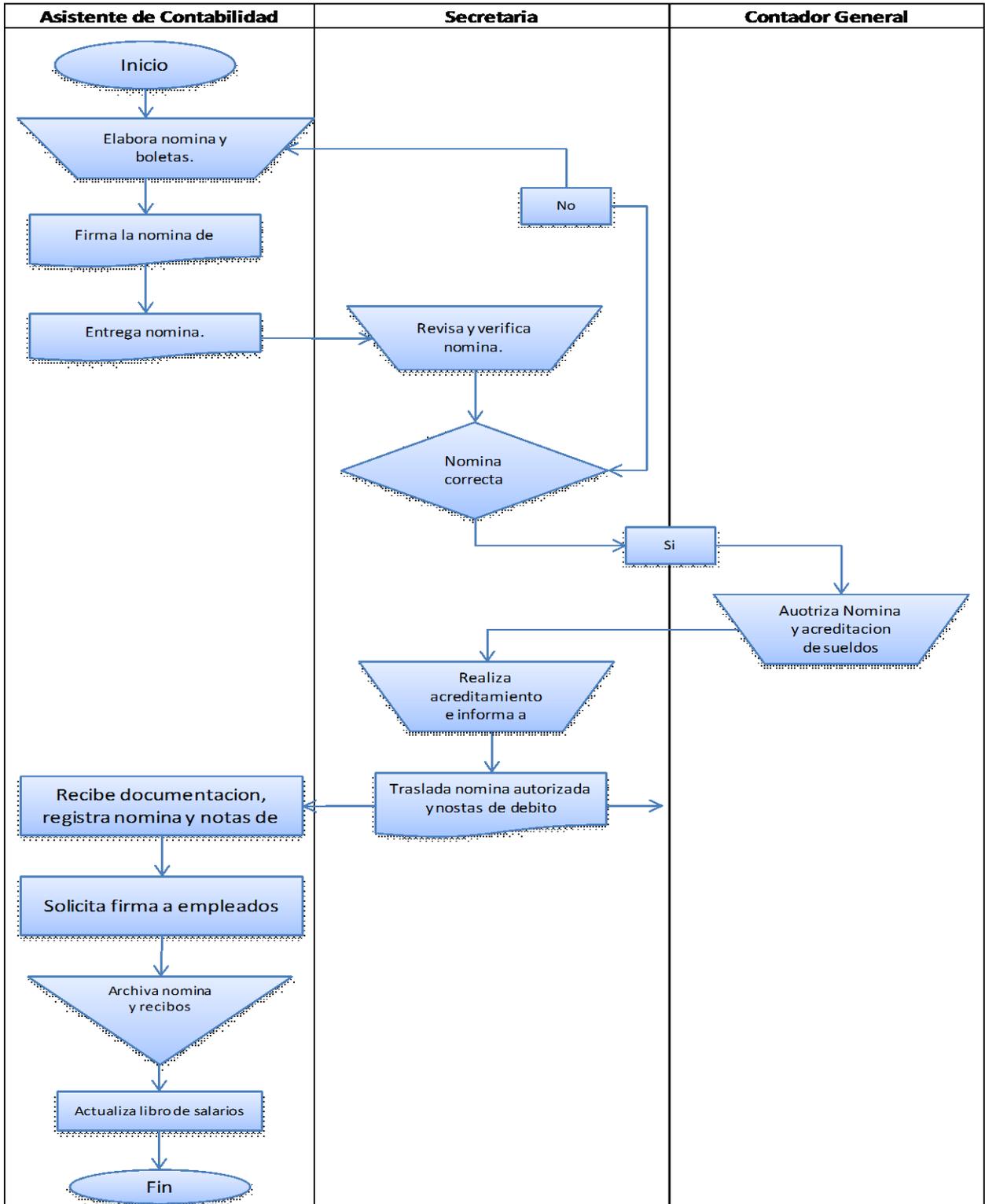
#### Contador General

7. Recibe la nómina autorizada y procede a realizar los acreditamientos en las cuentas de los empleados.
8. Informa a los empleados de que ya se les efectuó el acreditamiento a sus cuentas.
9. Traslada la nómina autorizada y la nota de débito por el acreditamiento a las cuentas de los empleados, al Asistente de Contabilidad.

Asistente de Contabilidad

10. Recibe los documentos indicados en el paso 9.
11. Registra la nómina de sueldos autorizada.
12. Registra la nota de débito por el acreditamiento a las cuentas de los empleados.
13. Solicita la firma a los empleados por el pago de sueldos.
14. Archiva correlativamente la nómina de sueldos mensual pagada, con recibos de pago firmados por los empleados.
15. Actualiza el libro de salarios.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONTROL DE ELABORACION DE NOMINA**



Fuente: Elaboración propia

## Procedimiento de caja chica

### I. Objetivo:

Establecer los procedimientos obligatorios para la asignación, custodia, manejo, liquidación y reintegros del fondo de caja chica de la empresa.

### II. Información General:

Responsabilidades:

Secretaria: Responsable de la custodia del fondo.

Contador General: Revisa y autoriza los vales de caja chica.

Gerente General: Autoriza los reintegros del fondo de caja chica.

Puntos de Control:

- El fondo autorizado para caja chica es de Q 3,000.00
- El límite máximo para desembolso del fondo es de Q200.00
- Se prohíbe cambiar cheques personales.
- Todos los comprobantes que integran el fondo deben ser revisados por el Contador General.
- Los reintegros del fondo de caja chica se realizan como máximo al final de cada mes y eventualmente cuando se haya agotado el 80% del fondo en el formato establecido.
- Los cheques por reintegro del fondo se harán a nombre del encargado del fondo de caja chica.
- La documentación de soporte debe contener los siguientes requisitos fiscales:
- Nombre completo, NIT de la empresa y fecha del documento.
- El cheque de reintegro del fondo se extiende únicamente por la cantidad de documentos que cumplen con los requisitos establecidos.
- Los comprobantes que integran el formato de reintegro de caja chica deben ser archivados en orden cronológico y se les consigna el sello de **Pagado con caja chica**.
- Únicamente se aceptan vales de caja de chica autorizados por el Contador General.

- Los vales de caja chica deben liquidarse, en un máximo de 3 días siguientes a la fecha de emisión.
- Los faltantes de caja chica serán responsabilidad del encargado de la misma. Y los sobrantes serán depositados en la cuenta bancaria de la empresa.
- Es responsabilidad del Contador General realizar arquezos periódicos sobre el manejo del fondo de caja chica.

### III. Procedimiento:

Empleado

1. Llena el vale de caja chica

Gerente de Planta:

2. Firma y entrega el vale de caja chica autorizado, para realizar el desembolso correspondiente.

Empleado

3. Recibe y traslada el vale de caja chica autorizado a la encargada del fondo.

Secretaria

4. Recibe el vale debidamente autorizado y entrega la cantidad solicitada al empleado.

Empleado

5. Entrega a la encargada de caja chica el comprobante del gasto, para su verificación y liquidación del vale.

Secretaria

6. Recibe, verifica y liquida comprobantes de acuerdo a los requisitos legales.
7. ¿Comprobantes correctos?
  - Sí: Ver paso 8

- No: Requiere comprobantes correctos según política y regresa al paso 5.

8. Archiva los comprobantes para el reintegro del fondo respectivo.
9. Al agotarse el fondo de acuerdo a las políticas establecidas, prepara reintegro del fondo de caja chica y adjunta comprobantes.
10. Traslada el reintegro del fondo para su verificación respectiva.

#### Gerente General

11. Revisa el reintegro de caja chica, previo a entregar y solicitar al encargado para emisión del cheque respectivo.
12. ¿Comprobantes correctos?
  - Sí: Autoriza a través de su firma el reintegro de caja. Ver paso 13.
  - No: Solicita a encargada de caja chica rectificar información y regresa al paso 9.

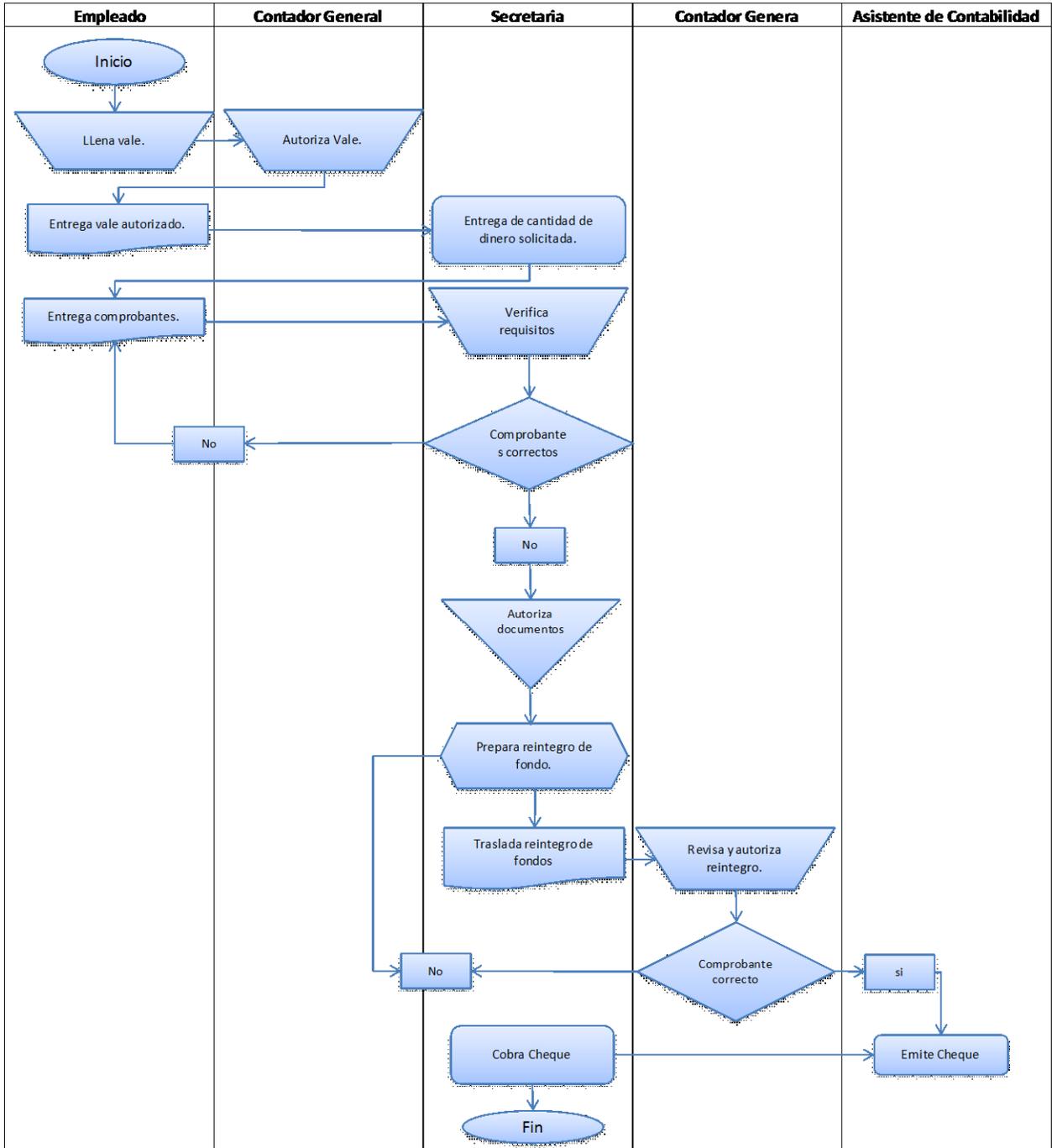
#### Asistente de Contabilidad

13. Recibe la documentación de soporte e inicia los procedimientos de aprobación, emisión, firma y registro del cheque.

#### Secretaria

14. Recibe el cheque y lo envía al banco para su cobro respectivo.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONTROL DEL FONDO DE CAJA CHICA**



Fuente: Elaboración propia

## **Política y procedimiento para pago de impuestos**

Política

### **I. Objetivo:**

Establecer los procedimientos necesarios para el cumplimiento de las obligaciones tributarias contraídas por la empresa como resultado de sus operaciones y al mismo tiempo definir las fechas en las cuales se debe cumplir con las mismas.

### **II. Información general:**

Responsabilidades:

Asistente de Contabilidad: Encargado del registro contable de los documentos y elaboración de las declaraciones de impuestos.

Contador General: Encargado de realizar la planificación fiscal y de revisar el soporte de los de las declaraciones de impuestos a presentar.

Gerente General: Responsables de la aprobación del pago de las declaraciones de impuestos.

Gerentes General, Contador General: Responsables de la firma y aprobación de cheques o transferencia electrónica.

Limitaciones: Este procedimiento se limita a estandarizar que se emitirá cheque para el pago de los impuestos de la empresa únicamente cuando el monto a cancelar es inferior a Q. 5,000.00, todo pago superior al monto indicado tendrá que realizarse por medio de transferencia electrónica utilizando el sistema de Bancasat.

Puntos de control: Todos los pagos de impuesto se realizaran como máximo 5 días calendarios antes de la fecha de su vencimiento estipulado en la planificación fiscal.

Las declaraciones de impuestos se archivarán cronológicamente y por la naturaleza de cada impuesto adjuntado integraciones y cálculos base para su elaboración.

La rectificación de declaraciones de impuestos se realizará únicamente con la autorización del contador general. Previo a solicitar explicación convincente del motivo de dicha reclasificación.

### III. Procedimiento

#### Contador General

1. Realiza planificación fiscal para determinar el monto y las fechas de pago de los impuestos.
2. Solicita autorización del contador general para formalizar la planificación anual de impuestos.
3. Traslada planificación fiscal al asistente de contabilidad para que elabore las declaraciones de acuerdo a las fechas estipuladas.

#### Asistente de Contabilidad

4. Recibe planificación fiscal.
5. De acuerdo a las fechas estipuladas procede a elaborar las declaraciones de impuestos.
6. Traslada las declaraciones elaboradas al Contador General.

#### Contador General

7. Recibe las declaraciones de impuestos elaboradas por el Asistente de Contabilidad.
8. Revisa las cifras declaradas y la base de cálculo utilizada que sea de acuerdo a la planificación fiscal elaborada para el período.
  - No cumple: regresa las declaraciones de impuestos al asistente para que la elabore correctamente.
  - Si cumple: Traslada al contador general las declaraciones de impuestos a pagar para que la autorice.
9. Recibe las declaraciones de impuesto y autoriza el pago.

10. Devuelve las declaraciones autorizadas.

11. Recibe las declaraciones autorizadas.

12. El monto a pagar de impuestos es mayor de Q. 5,000.00.

- Si: El contador realiza el pago del impuesto por medio de Bancasat y devuelve la declaración y la constancia de pago al asistente para que la archive.
- No. El contador traslada la declaración de impuestos al asistente de contabilidad para que realice el trámite del cheque siguiendo el procedimiento de pago a proveedores.

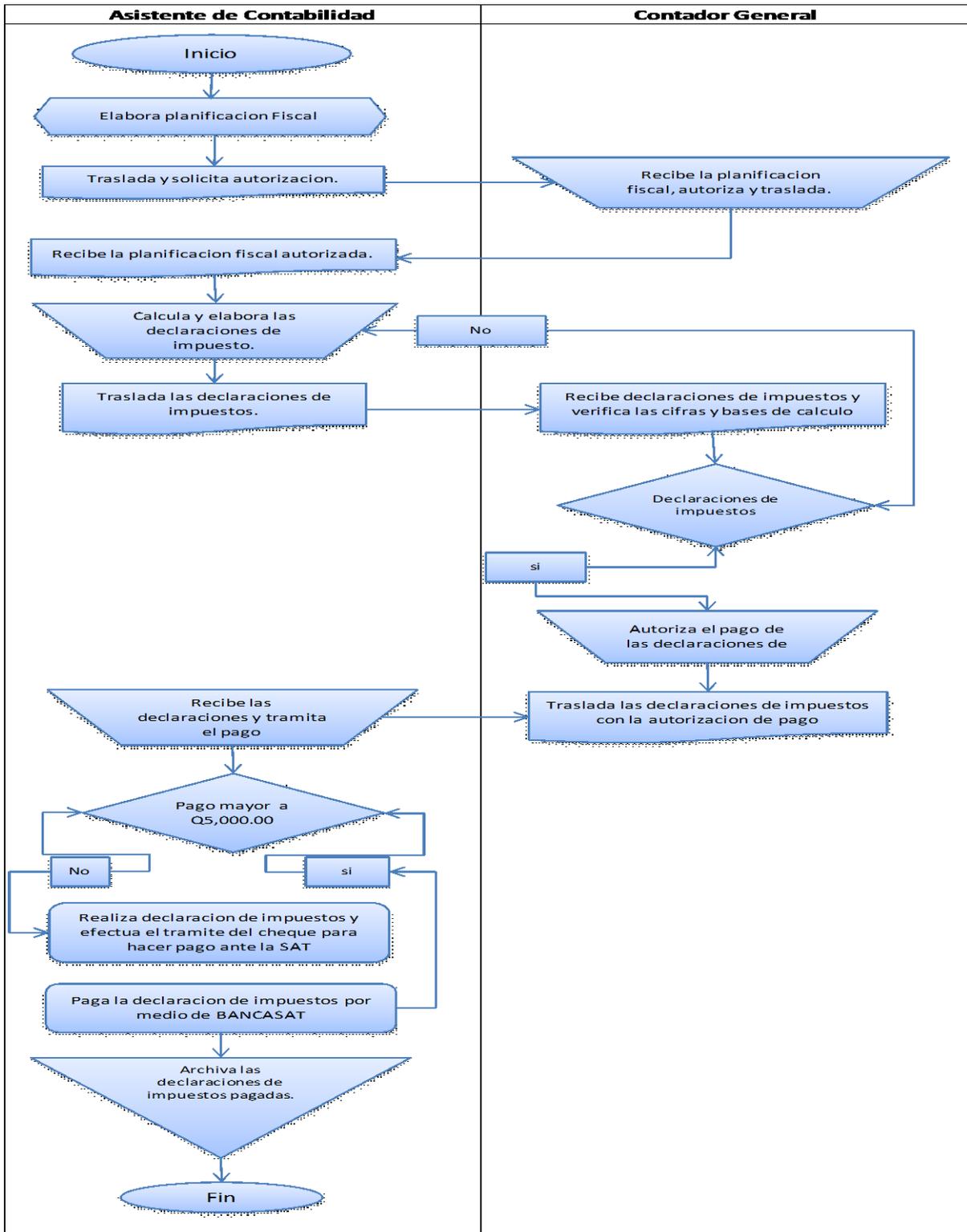
Asistente de Contabilidad

13. Recibe la declaración de impuestos y realiza trámite de cheque para el pago de la misma.

14. Recibe la declaración de impuestos pagada por Bancasat y la boleta de pago.

15. Archiva las declaraciones de impuestos con su respectivo documento de pago.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONTROL DE PAGO DE IMPUESTOS**



Fuente: Elaboración Propia



FORMA 2

AGENCIAS ARDON, S.A.

<b>RECIBO DE CAJA</b>		
		<b>Recibo No.        1</b>
Valor: _____		
Recibe de:	_____	
La Cantidad de:	_____	
Por:	_____	
<b>Saldo Anterior</b>	<input type="text"/>	<b>Forma de Pago</b>
<b>Abono</b>	<input type="text"/>	<b>No.</b>
<b>Nuevo Saldo</b>	<input type="text"/>	<b>Banco</b>
		Cheque
		Efectivo
Fecha:	_____	_____
		(F) Firma del Responsalbe

Distrbucion

Origina

Duplicado

Triplicado

**Fuente Elaboración Propia**



FORMA 4

<b>AGENCIAS ARDON, S.A.</b>			
<b>CONCILIACIÓN BANCARIA</b>			
<u>BANCO</u>	CUENTA No. _____		
CORRESPONDIENTE AL MES DE: _____			
	<b>MONTO</b>	<b>SEGÚN LIBROS</b>	<b>SEGÚN BANCO</b>
	<b>Q</b>	<b>Q</b>	<b>Q</b>
<u>SALDOS AL:</u>			
<b>MAS (+)</b>			
<b>DEPÓSITOS EN TRÁNSITO:</b>			
<b>NOTAS DE CRÉDITO DEL BANCO:</b>			
<b>MENOS (-)</b>			
<b>CHEQUES EN CIRCULACIÓN</b>			
<b>OTRAS OPERACIONES</b>			
<b>SALDOS AJUSTADOS IGUALES</b>			
_____			
_____			
<b>LUGAR Y FECHA</b>			
_____			
	<b>HECHO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>AUTORIZADO POR</b>

Fuente: Elaboración Propia

FORMA 5

**AGENCIAS ARDON, S.A.**  
**ORDEN DE COMPRA**

PROVEEDOR \_\_\_\_\_  
CONDICIONES DE PAGO \_\_\_\_\_  
FECHA DE ENTREGA \_\_\_\_\_  
FECHA DE PAGO \_\_\_\_\_  
OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

CANTIDAD	DESCRIPCION	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL Q.

Solicitado Por	Fecha	Revisado por:	Fecha

Autorizado Por	Fecha

Fuente: Elaboración Propia

FORMA 6

**AGENCIAS ARDON, S.A.**  
**SOLICITUD DE EMISIÓN DE CHEQUES**

NOMBRE DE: _____ PARA FECHA: _____ Q. _____ VALOR EN LETRAS _____ CONCEPTO _____ NOMBRE DEL SOLICITANTE: _____ CARGO: _____ FECHA DE SOLICITUD: _____  (f) _____			
Fecha de Autorización	Autorizado Por:	Firma	Fecha de Pago

Original = Proveedor  
 Duplicado = Contabilidad  
 Fuente: Elaboración propia

## GLOSARIO

**Acreditamiento en cuenta:** Constituye la operación electrónica o por medio de depósito físico que se realiza en la cuenta del empleado por pago del sueldo.

**Aprobación de pago:** Consiste en evidenciar por medio de una firma que los cheques emitidos fueron previamente autorizados, al cumplir con los requisitos previos.

**Bancasat:** Herramienta electrónica para la presentación y pago de impuestos.

**Boleta de depósito bancario:** Documento que comprueba el ingreso del efectivo cobrado a la cuenta bancaria de la empresa, contiene: fecha, monto depositado, sello y firma del cajero de la agencia bancaria.

**Cheque:** Documento de crédito librado a nombre del proveedor del bien o servicio que sirve como medio de pago de la obligación.

**Cheques en circulación:** Constituyen todos los cheques emitidos, que no han sido pagados por el banco.

**Conciliación bancaria:** Reporte que permite determinar las operaciones que causan diferencia entre el saldo del disponible registrado en Contabilidad y el monto reportado por la institución bancaria donde se tiene depositado el dinero de la empresa.

**Contraseñas de pago:** Documento que se emite al proveedor como constancia de haber recibido sus facturas.

**Compra:** Es la acción en la que una empresa adquiere bienes tangibles a cambio de efectivo.

**Cotización:** Adquirir tres (3) cotizaciones de los bienes o servicios a adquirir, para definir entre precio y calidad la mejor opción.

**Cuenta operativa:** Es la cuenta de depósitos monetarios utilizada exclusivamente para el pago a proveedores.

**Estado de antigüedad de saldos de clientes:** Elaborado de forma mensual por el Asistente de Contabilidad y revisado por el Contador General. Este reporte incluye el nombre, dirección, teléfono, NIT y el saldo a la fecha de presentación de cada uno de los clientes.

**Factura:** Documento que estipula la transferencia de dominio formal entre la empresa y el cliente del servicio detallado, el original se entrega al cliente, el duplicado se traslada a Contabilidad para su registro y el triplicado se conserva en el archivo general de la empresa. Además es el documento que respalda las cuentas por cobrar a clientes.

**Firma mancomunada:** Procedimiento por medio del cual se comparte la responsabilidad de la emisión de un cheque. Y consiste en consignar como mínimo dos firmas en cada uno de los cheques.

**Fondo de caja chica:** Cantidad de dinero en efectivo o en cuenta bancaria asignado para el pago de gastos menores en beneficio de la empresa.

**Libro de salarios:** Libro autorizado por el Ministerio de Trabajo, para el registro de las nóminas y pagos de los empleados de acuerdo a las disposiciones legales.

**Listado de contraseñas:** Reporte emitido por la Secretaria en el cual se detallan todas las contraseñas emitidas en la fecha del mismo.

**Listado de cheques:** Reporte elaborado por la Secretaria que muestra los cheques emitidos para el pago a proveedores.

**Límites de autorización:** Límites que pueden ser autorizados por determinado ejecutivo de la empresa de acuerdo a su jerarquía. Es la cantidad máxima que puede un ejecutivo autorizar de acuerdo a rangos establecidos para la emisión de pagos. Estos límites deben ser revisados periódicamente para determinar que estén de acuerdo a la realidad económica de la empresa.

**Nómina de sueldos:** Reporte en el cual se detallan los cálculos por concepto de sueldos devengados por cada uno de los trabajadores y ejecutivos, y las deducciones de ley. Se puede realizar de forma semanal, catorcenal, quincenal o mensual.

**Nota de crédito:** Documento emitido por el banco para indicarle al titular de una cuenta bancaria que se ha acreditado a su cuenta un valor determinado por concepto de depósito, intereses, etc.

**Nota de débito:** Documento emitido por el banco para indicarle al titular de una cuenta bancaria que se ha cargado a su cuenta un valor determinado por concepto de manejo de cuenta, cobro de chequeras, etc.

**Orden de compra:** Documento por medio del cual se define la cantidad de bienes o servicios a adquirir y que previamente fueron autorizados.

**Pago:** Acción por medio de la cual se extingue la obligación contraída en la adquisición de bienes o servicios para el funcionamiento de una empresa.

**Póliza de diario:** Documento en el cual se registra contablemente cada una de las operaciones realizadas por la empresa.

**Recibo de caja:** Documento que la empresa emite como comprobante de haber recibido el pago de los clientes y sirve para cancelar las facturas que fueron emitidas al crédito.

**Reporte de disponibilidad:** Se elabora para reflejar la disponibilidad de efectivo que la empresa tiene para el flujo de sus operaciones productivas, este es revisado por el Contador General.

**Reporte de ingresos diarios:** Contiene el listado de cobros realizados a los clientes donde se detalla: la fecha, cliente, No. de factura y de recibo de caja, forma de pago, monto de cobros al cliente, nombre del responsable de cobros, fecha y firma de quien recibe, visto bueno, fecha y firma del Gerente de Contabilidad.

**Requisición de compra:** Documento por medio del cual se solicita la adquisición de bienes o servicios necesarios para el proceso productivo o administrativo de la empresa, sirve de base para la generación de la orden de compra.

**Recibo de pago:** Documento en el cual el empleado o ejecutivo de la empresa firma de conformidad por haber recibido el pago del sueldo devengado durante un período establecido.

**Servicio:** Es la acción en la que una empresa recibe un bien intangible a cambio de efectivo.

**Solicitud de cheque:** Documento en el cual se detallan los datos del beneficiario y el concepto del pago, para la emisión del cheque previamente autorizado.

**Vale de caja chica:** Documento por medio del cual una persona asume la responsabilidad sobre un fondo recibido, el cual debe de ser liquidado con documentos o con dinero en efectivo.

#### **4.5. Software de contabilidad**

El software debe ser una herramienta integral que permita agilizar los procesos y tecnifique la presentación de informes o reportes, por lo tanto este debe de estar compuesto por módulos de contabilidad, cuentas por cobrar, bancos y planillas entre otros. La característica principal de este software es que permita ser actualizado e implementado de acuerdo a las necesidades que la empresa genere en relación a su crecimiento operacional.

#### **4.6. Avances de implementación**

De acuerdo a lo conversado con el Gerente General sobre la implementación de la nueva estructura organizacional de la empresa, ha manifestado que ya se encuentran trabajando en la planificación de la misma, considerando que ésta conlleva a la ejecución de otras actividades como lo es la convocatoria, selección, evaluación, contratación e inducción del Auxiliar de Contabilidad y la Secretaria Recepcionista, indicándonos que al momento se lleva un avance de un 25% de la implementación.

## CRONOGRAMA DEL TRABAJO

Mes	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septie.				Octubre				Novi.				Dic.				Enero			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Curso de Practa Empresarial Dirigida																																				
Contacto inicial con la entidad para solicitud de realizacion de la PED																																				
Reunion estudiante - tutos																																				
Analisis Preliminar																																				
Aplicación de tecnicas de recopilacion de datos apra evaluacion integral																																				
Diganostico Integral																																				
Anteproyecto del Plan de Practica Empresarial Dirigida																																				
Realizacion de Practica Empresarial Dirigida																																				
Entrega de Informe a Reviso																																				
Entrega revisores a Coordinacion																																				
Fuentes: Elaboracion Propia																																				

## CONCLUSIONES

1. Existen deficiencias en el control interno general de la empresa Agencias Ardón, S.A., las cuales reflejan debilidades del mismo, si no se corrigen esto conlleva a la limitación de desarrollo y crecimiento de la misma.
2. La empresa no cuenta con los procedimientos adecuados para un buen control interno, el cual es de suma importancia para el desarrollo de las actividades, como también para establecer responsabilidades en cada área que interviene con el crecimiento de la entidad.
3. Una debilidad de Agencias Ardón, S.A., es la centralización de información, debido a que únicamente cuenta con una persona para el registro de las operaciones como elaboración de informes financieros, facturación, emisión de cheques, pagos a proveedores, ect., siendo juez y parte, lo que conlleva a perder la objetividad de las operaciones realizadas.
4. La compañía carece de un sistema computarizado de contabilidad, lo cual limita el nivel de confianza de la información registra e incrementando el tiempo en el que se procesa la contabilización de las operaciones generadas mensualmente.

## RECOMENDACIONES

1. Debido a la falta de un control interno general dentro de la empresa, se sugiere implementar el Manual de Procedimientos y Políticas de Control Interno para el área de ingresos y egresos, sugerido en la presente investigación, con el objetivo de fortalecer los controles internos que permitan minimizar los riesgos.
2. Crear el manual de procedimientos y políticas de control interno, con el objetivo de establecer medidas correctivas y preventivas, obteniendo información contable y financiera competente, suficiente y oportuna, para la toma de decisiones gerenciales.
3. La empresa debe considerar la contratación de una o dos personas para la reorganización del departamento contable y descentralizar el registro de las operaciones de esta con el objetivo que la persona que revise la información generada sea imparcial, obteniendo como resultado reportes financieros confiables y oportunos.
4. Adquirir un sistema computarizado de contabilidad, el cual llene las expectativas y necesidades de la empresa e implementarlo en el menor tiempo posible, con el propósito de promover la eficiencia operativa y la confiabilidad de la información financiera presentada a la gerencia oportunamente.

## REFERENCIAS

Definicion.de. Concepto de Importación, recuperado el 27 de julio de 2012 de:

<http://definicion.de/importacion/>

Economic. Concepto de Aduana Recuperado el 27 de julio de 2012 de:

<http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-aduana>

Auditoria del Control Interno, Mantilla B., Samuel Alberto, Cante S. Sandra Yolima, Ecoe Ediciones, 2005.

(2010,10). El Método Coso. Buenas Tareas. Com. Recuperado 04, 2012, de <http://buenastareas.com/ensayos/El-Método-Coso/873015>

Wiki pedía. Agente Aduanero, Recuperado el 27 de julio de 2012 de:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Aduana>

Wikipedia. Exportación, Recuperado el 27 de julio de 2012, de:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Importaci%C3%B3n>.

Wikipedia., Importación, Recuperado el 27 de julio de 2012, de:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Importaci%C3%B3n>

Wiki pedía. Zonas Francas, Recuperado el 27 de julio de 2012 de:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Aduana>

Diccionario de Comercio Internacional, Cristóbal Osorio Arcila, Ecoe Ediciones

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Dirigido a:**

No.	Pregunta	Respuestas			
		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se le presenta mensualmente reportes sobre la situación de las cuentas por cobrar?				
2	¿Existe segregación de funciones?				
3	¿Existe rotación de puestos?				
4	¿Están definidas las autoridades en el departamento?				
5	¿Existe responsable de las operaciones en el departamento de cobros?				
6	¿Existe un departamento de auditoría interna o alguna persona que revise las operaciones realizadas?				
7	¿Existen controles sobre los cobros realizados?				
8	¿Se realizan periódicamente cortes de formas?				
9	¿Se realizan periódicamente integraciones de las cuentas presentadas en los estados financieros?				
10	¿Las cuentas incobrables son debidamente revisadas y autorizadas?				
11	¿Existe una política de corte del servicio por atraso?				
12	¿Existe un archivo de las circulares o memorándums girados en la compañía?				
13	¿Se le da seguimiento al cumplimiento de las instrucciones giradas en las circulares o memorándums girados.				
14	¿Las cuentas declaradas como incobrables poseen documentos suficientes y competentes?				
15	¿Son revisadas las cuentas por cobrar financieramente para toma de decisiones?				
16	¿Previo a autorizar un crédito, se evalúa previamente la situación crediticia del cliente?				

## Anexo 2

**Empresa:** Agencias Ardon, S.A.

**Unidad:** AMINISTRATIVA

**Responsable:**

**Puesto:** GERENTE ADMINISTRATIVO

**Entrevista:**

A continuación se presenta una serie de preguntas con el objetivo de obtener información básica relacionada a la compañía.

No.	PREGUNTA	Observación
1	¿Cuenta la Empresa con alguna otra oficina, sucursal, o representante en el país?	
2	¿Cuál es el giro habitual de la Empresa (A qué se dedica)?	
3	¿Quién es el representante legal de la Empresa?	
4	¿El representante legal trabaja dentro de la Empresa?Cuál es su puesto?	
5	¿Cuáles son los departamentos que existen dentro de la Empresa?	
6	¿Con cuántos empleados cuenta la Empresa?	
7	¿Cuál es la Misión de la Empresa?	
8	¿Cuál es la Visión de la Empresa?	
9	¿Cuáles son los Objetivos y Metas de la Empresa?	
10	¿Cuáles son las leyes que rigen a la Empresa?	
11	¿Cuáles y cuántos son los proyectos y programas con que cuenta la Empresa?	
12	¿Cuál es la cobertura de la Empresa?	
13	¿Cuáles son las proyecciones de su empresa para los próximos cinco años?	
14	¿Cómo ve el futuro de esta industria?	
15	¿Cuáles considera que son las ventajas más importantes de su empresa?	

Realizado Por: Aleida Cifuentes

### Anexo 3

**Empresa:** Agencias Ardon, S.A.

**Unidad:** Contabilidad

**Responsable:**

**Puesto:** CONTADOR GENERAL

Se presenta una serie de preguntas con el objetivo de obtener información básica relacionada al área De Recursos Humanos de la Empresa.

**Favor marcar con una X, como parte de su respuesta**

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
<b>Personal</b>				
1	¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección del personal?			
2	¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consignent sus datos personales y los relativos a escolaridad, especialización, experiencia, y referencias de trabajo?			
3	¿Se verifican los datos de la solicitud y referencia de empleos anteriores?			
4	¿Son capacitados los empleados?			
<b>Administración de Personal</b>				
5	¿El personal es adecuado y suficiente para las necesidades funcionales de la empresa y acorde con sus programas y proyectos?			
6	¿Las relaciones con el personal son buenas?			
7	¿Cuántas personas forman la empresa?			
8	¿Cumplen con sus funciones?			
<b>Remuneraciones al Personal</b>				
9	¿Las condiciones de trabajo en oficina son adecuadas?			
10	¿Queda alguna constancia de ello?			
11	¿El pago de planilla se realiza con cheque?			
<b>Relaciones Laborales</b>				
12	¿Se cuenta con un reglamento interior de trabajo debidamente registrado ante la Administración?			
13	¿El reglamento interior de trabajo está a la vista del personal?			
<b>Recursos Materiales</b>				
14	¿La infraestructura disponible es suficiente y adecuada para el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades?			
15	¿Son suficientes los espacios físicos?			
16	¿Cuál es el estado actual de la oficina?			
17	¿El equipo administrativo es suficiente y adecuado?			
18	¿Están vigentes los contratos de seguro?			

Realizado Por: Aleida Cifuentes

### Anexo 4

PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA AREA A REVISAR: CAJA Y BANCOS PERIODO CONTABLE A REVISAR: DEL 01 DE ENERO 2011 AL 31 DICIEMBRE 2011		Hecho por:			
		Fecha:			
		Revisado por:			
		Fecha:			
No.	Descripción	Hecho Por	Supervisado por	Ref.Pt's	
<b>1.</b>	<p style="text-align: center;"><b><u>OBJETIVO</u></b></p> <p>El objetivo general de la auditoría del ciclo de Caja y Bancos, consiste comprobar la existencia del efectivo y que en el Estado de Situación Financiera general se incluyan todos los fondos propiedad de la empresa, ya sea que obren en su poder o que estén en custodia de terceros, así como la eficiencia y eficacia de los procesos y controles sobre el efectivo.</p> <p>La Auditoria debe dar al Consejo de Administración de la Empresa seguridad razonable de que:</p> <p>a) Es adecuada la presentación en el Estado de Situación Financiera general y la revelación de restricciones, el efectivo en moneda nacional y extranjera, y los gravámenes existentes.</p> <p>b) Es correcta su valuación de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados, así como los requerimientos de leyes especiales.</p>				

<p><b>2.</b></p>	<p align="center"><b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA</b></p> <p><b>REVISION DE CONCILIACIONES BANCARIAS:</b></p> <p>a) Solicitar al departamento de contabilidad las conciliaciones bancarias con sus respectivos estados de cuenta del periodo sujeto a revisión</p> <p>b) Solicitar integración de las cajas chicas y su responsable, así como el manual de procedimientos para manejo y desembolsos de caja chica.</p> <p>c) Con la documentación obtenida anteriormente cubrir los pasos que se describen a continuación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar verificación aritmética de las conciliaciones e integraciones.</li> <li>• Verificar que las conciliaciones posean evidencia de elaborado, revisado y autorizado.</li> <li>• Cotejar con los registros contables en el diario mayor general los saldos presentados en conciliaciones e integraciones.</li> <li>• Verificar que no existan partidas muy antiguas o inusuales.</li> <li>• Comprobar si las conciliaciones bancarias están siendo realizadas oportunamente.</li> <li>• Proceder a realizar confirmaciones bancarias.</li> <li>• Proceder a realizar cálculo de conversión de saldos en moneda extranjera.</li> <li>• Verificar si se están realizando arqueos de cajas chicas, en su defecto proceder a realizar arqueos selectivos.</li> <li>• Verificar si la protección física del efectivo en caja es adecuada.</li> <li>• Verificar que los saldos de caja y bancos no estén sobrevaluados ni subvaluados</li> <li>• Darle seguimiento al informe de control interno proporcionado por la auditoría interna o auditoría externa anterior.</li> <li>• Realizar corte de ingresos y egresos</li> </ul> <p>Prueba de ingresos</p> <p>Prueba de egresos</p>			
------------------	--	--	--	--

<b>3.</b>	<b>HALLAZGOS:</b>  a) Documentar en los papeles de trabajo las deficiencias detectadas, así como los errores e irregularidades observadas. b) Documentar los ajustes o reclasificaciones resultantes del trabajo realizado. c) Elaborar el informe de hallazgos. d) Elaborar el informe definitivo para el Consejo de Administración.			
-----------	--	--	--	--

## Anexo 5

PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA AREA A REVISAR: CAJA Y BANCOS PERIODO CONTABLE A REVISAR: DEL 01 DE ENERO 2011 AL 31 DICIEMBRE 2011		Hecho por:		
		Fecha:		
		Revisado por:		
		Fecha:		
No.	Descripción	Hecho Por	Supervisado por	Ref.Pt's
<b>1</b>	<p style="text-align: center;"><b><u>OBJETIVO</u></b></p> <p>Los objetivos de la auditoría del ciclo de Ingresos, consisten en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>c) Comprobar la autenticidad de los ingresos y cuentas por cobrar.</li> <li>d) Comprobar la valuación de las cuentas por cobrar incluyendo el registro de las estimaciones necesarias para cuentas de dudosa recuperación, descuentos y devoluciones, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados.</li> <li>e) Determinar los gravámenes y contingencias que pudieran existir.</li> <li>f) Verificar que todos las recuperaciones y cuentas por cobrar estén registrados en la contabilidad, comprobando que estos correspondan a transacciones y eventos efectivamente realizados durante el periodo y que se hayan determinado en forma razonable y consistente.</li> <li>g) Comprobar la adecuada presentación y revelación en los estados financieros.</li> </ul>			

<p><b>2</b></p>	<p align="center"><b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA</b></p> <p><b>REVISION DE CUENTAS POR COBRAR:</b></p> <p>a) Solicitar la integración de las cuentas que conforman las cuentas por cobrar, así como la antigüedad de éstas.</p> <p>b) Integración de las cuentas en cobro judicial y el estatus en que se encuentran.</p> <p>c) Políticas y procedimientos establecidos por la administración para otorgar créditos.</p> <p>d) Con la documentación obtenida anteriormente cubrir los pasos que se describen a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar verificación aritmética de las integraciones y cotejarlas con el diario mayor general.</li> <li>• Solicitar al departamento de créditos el auxiliar de sus cuentas y cotejarlo contra el DMG, e investigar partidas antiguas o inusuales.</li> <li>• Verificar que exista aprobación de funcionario responsable para operaciones extraordinarias, tales como aplicación de descuentos poco usuales.</li> <li>• Verificación de los procedimientos para determinar las estimaciones relativas a cuentas por cobrar y juzgar si éstas son adecuadas.</li> <li>• Con un alcance del 80% proceder a confirmar clientes.</li> <li>• Cruzar los datos obtenidos en la revisión de RRHH contra las cuentas por cobrar empleados.</li> <li>• Con la integración de las cuentas en cobro jurídico mandar a confirmar, además verificar la cobrabilidad con el gerente de créditos.</li> <li>• Verificar si las cuentas incobrables dadas de baja han sido autorizadas por la gerencia.</li> <li>• Darle seguimiento al informe de control interno de la auditoría Interna. Y reportar si fueron corregidos o no e incluir comentarios del responsable o la gerencia.</li> <li>• Realizar corte de ventas</li> <li>• Realizar prueba de ventas, facturación</li> </ul>			
-----------------	---	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar prueba de notas de crédito</li> <li>• Comprobar algunas cuentas por cobrar examinando facturas, contra recibos.</li> </ul>			
<b>3</b>	<p><b>HALLAZGOS:</b></p> <p>e) Documentar en los papeles de trabajo las deficiencias detectadas, así como los errores e irregularidades observadas.</p> <p>f) Documentar los ajustes o reclasificaciones resultantes del trabajo realizado.</p> <p>g) Elaborar el informe de hallazgos.</p> <p>h) Elaborar el informe definitivo para el Consejo de Administración.</p>			

## Anexo 6

PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA AREA A REVISAR: CAJA Y BANCOS PERIODO CONTABLE A REVISAR: DEL 01 DE ENERO 2011 AL 31 DICIEMBRE 2011		Hecho por:		
		Fecha:		
		Revisado por:		
		Fecha:		
No.	Descripción	Hecho Por	Supervisado por	Ref. Pt's
<b>1</b>	<p><b><u>OBJETIVOS</u></b></p> <p>El objetivo de los procedimientos de auditoría recomendados para el examen de los rubros de ingresos y gastos, los cuales fueron diseñados en forma específica en cuanto a su naturaleza, oportunidad y alcance, son los siguientes:</p> <p><b>Ingresos por servicios</b></p> <p>Verificar que todos los ingresos reportados son reales Verificar que todos los servicios prestados durante el ejercicio estén registrados contablemente. Que los servicios del giro normal estén separados de otros conceptos de ingreso. Verificar que las devoluciones a clientes, rebajas y descuentos sean genuinas.</p> <p><b>Costo de Servicios</b></p> <p>Cerciorarse que a todos los servicios prestados les corresponda un costo y que fueron registrados de forma correcta. Verificar que los costos registrados sirvieron para prestar servicios reales.</p> <p><b>Gastos</b></p> <p>Cerciorarse que sólo incluya conceptos de gastos necesarios para prestar o mantener un buen servicio.</p>			

	<p>Verificar que está correctamente determinado y que la documentación cumpla los requisitos de la Ley. Cuidar su efecto en los resultados y, en su caso, en el pasivo</p> <p><b>Nominas de trabajadores</b> Verificar que los empleados reciban la parte de remuneraciones económicas que les correspondan de acuerdo a las leyes laborales por trabajo realmente realizado en beneficio de la entidad. Comprobar que la planilla de sueldos este calculada correctamente. Cerciorarse de las provisiones de prestaciones laborales fueron efectuadas de acuerdo a la ley,</p>			
<p><b>2</b></p>	<p><b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA</b></p> <p><b>REQUERIMIENTOS DE INFORMACION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar integración de todas las cuentas de gastos</li> <li>• Solicitar el manual de procedimientos para la contabilización y control de gastos</li> <li>• Solicitar los contratos de servicios y arrendamientos</li> <li>• Solicitar las liquidaciones de gastos de viáticos</li> <li>• Solicitar el diario mayor general donde se puedan verificar los cargos y abonos a la cuentas contables de ingresos y gastos</li> <li>• Solicitar las pólizas contables de gastos para revisar la documentación</li> <li>• Solicitar los recibos de pago de sueldos y</li> </ul>			

	<p>salarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar las nominas de sueldos pagadas</li> </ul> <p><b>PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO:</b></p> <p>Efectuar las siguientes pruebas para comprobar que los gastos registrados fueron autorizados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los expedientes de cotizaciones y compras</li> <li>• Comparación del presupuesto de gastos con las variaciones resultantes de comparar los gastos reales,</li> <li>• Revisar que los gastos estén autorizados.</li> <li>• Verificar que los documentos comprobatorios del gasto deben tener sello de pagado</li> </ul> <p><b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b></p> <p>Con la documentación obtenida anteriormente realizar las siguientes pruebas de auditoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de variaciones de ingresos y gastos</li> <li>• Revisión de periodo específico</li> <li>• Verificar que de los desembolsos por pagos de gastos cuenten con la documentación bancaria</li> <li>• Calculo global de depreciaciones y amortizaciones.</li> <li>• Asegurarse de que la provisión de cuentas incobrables sean razonables</li> </ul>			
--	---	--	--	--

<p><b>3</b></p>	<p><b>COMUNICACION DE LOS HALLAZGOS DE AUDITORIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Documentar en los papeles de trabajo las deficiencias detectadas, así como los errores e irregularidades observadas.</li> <li>j) Documentar los ajustes o reclasificaciones resultantes del trabajo realizado.</li> <li>k) Elaborar el informe de hallazgos y recomendaciones.</li> <li>l) Elaborar el informe de auditoría dirigido al Consejo de Administración.</li> <li>m) Emitir las aseveraciones de los estados financieros en cuanto a existencia, integridad, valuación, deuda, presentación y revelación de las obligaciones y deudas contraídas por préstamos.</li> </ul>			
-----------------	--	--	--	--