

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



Evaluación del Control Interno en el Departamento de Cobros
de la Distribuidora de Carne de res La Económica, S.A.
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Carmela Porón Gabriel

Guatemala, noviembre 2013

**Evaluación del Control Interno en el Departamento de Cobros
de la Distribuidora de Carne de res La Económica, S.A.**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Carmela Porón Gabriel

Lic. Juan Carlos Quan Tellez, (**Asesor**)

Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín, (**Revisor**)

Guatemala, noviembre 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

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida (PED)**

Lic. José Guillermo de León Piedrasanta
Examinador

Lic. Mynor Roel Godínez de León
Examinador

Lic. Samuel Arón Zabala Vásquez
Examinador

Lic. Juan Carlos Quan Tellez
Asesor

Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor

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

REF.:C.C.E.E.00104.2013-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 28 DE OCTUBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Juan Carlos Quan Téllez tutor y el Licenciado Mario Alfredo Salazar Marroquín revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE COBROS DE LA DISTRIBUIDORA DE CARNE DE RES LA ECONÓMICA, S.A.", presentado por la estudiante Carmela Porón Gabriel y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0726 de fecha 05 de Septiembre 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

Nombre completo: Juan Carlos Quan Téllez
Título: Contador Público y Auditor
Dirección: 6ª. Calle 5-28, zona 9 Edificio Torre Cristal Oficina 705
Teléfono oficina: 2360-2274
Teléfono celular: 5404-7299
Teléfono Fax: 2360-2284
E-Mail: Globalconsultingicqt@hotmail.com

Guatemala, 27 de junio de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación al trabajo de asesoría Práctica Empresarial Dirigida (-PED-) del tema: **“Evaluación del Control Interno en el Departamento de Cobros de la Distribuidora de Carne de res La Económica, S.A.”**, realizado por Carmela Porón Gabriel, carné No. 201201270, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de Ochenta puntos (80).

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



Lic. Juan Carlos Quan Téllez

Nombre completo: Mario Alfredo Salazar Marroquín
Título: Licenciado En Administración

Dirección: 20 avenida 4-49 zona 7 Kaminal Juyu 1
No. Teléfono Of. 24343219-24360362
No. Teléfono Cel. 54820416
No. de Fax 24360362
E-mail: licmariosalazar@gmail.com

Guatemala, 27 de junio de 2013


Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Evaluación del Control Interno en el Departamento de Cobros de la Distribuidora de Carne de res La Económica, S.A.”**, realizado por **Carmela Porón Gabriel**, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional (ETP), 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.


Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor de Estilo



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

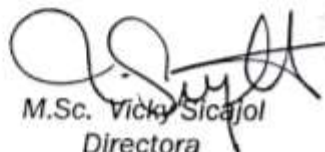
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 176.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **PORÓN GABRIEL, CARMELA** con número de carné **201201270** aprobó con **77 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 cinco días del mes de septiembre del año dos mil trece.

Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los veintiocho días del mes de octubre del año dos mil trece.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




Dra. Alba de González
Secretaria General



Marina Fuentes
cc Archivo.

Dedicatoria

- A Dios** Padre bendito, que es luz y guía en mi vida ya que sin su bendición la culminación de mi carrera no hubiera sido posible.
- A mis padres** Por el apoyo incondicional que me han brindando.
- A mis hermanas** Por todo el cariño y apoyo a lo largo de mi vida, sin ellas no hubiera sidoposible seguir adelante, son especiales para mi, son lo mejor que Dios me ha dado.
- A mi amiga** Zulma Margarita Alfaro, con mucho cariño, por apoyarme e instarme a seguir adelante.
- A la Universidad Panamericana** Por la oportunidad de culminar mi carrera.
- A mis catedráticos** Que son parte del programa de actualización.
- A la empresa** Por permitir mi desarrollo profesional.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	7
1.3 Justificación del problema	8
1.4 Preguntas de investigación	9
1.5 Objetivos	9
1.6 Alcance y límites	10
1.7 Marco Teórico	11
1.8 Cuentas por cobrar	16
1.9 Metodología del Coso II	17
1.10 Control Interno	19
Capítulo 2	
2.1 Tipos de investigación	24
2.2 Sujetos de la investigación	24
2.3 Instrumentos	25
2.4 Diseño de la investigación	26
2.5 Aporte esperado	27
Capítulo 3	
3.1 Diagnóstico Específico	28
3.2 Diagnóstico General	34
3.3 Hallazgos en la evaluación del Desarrollo Organizacional	34
3.4 Hallazgos en la evaluación de Información	35

3.5	Hallazgo en la comunicación y Coordinación Formal	36
3.6	Hallazgos en la evaluación de cobranza	36
3.7	Área tributaria	37
3.8	Área de Auditoria	37

Capítulo 4

4.1	Antecedentes de la Investigación	42
4.2	Objetivos	44
4.3	Propuesta de solución a la problemática	46
4.4	En el área de información	47
4.5	En el área de cobros	47
4.6	Diseño del Sistema de C.I. para el Departamento de Cobros De la Distribuidora de Carne de Res “La Económica S. A”	53
4.7	Programa de Capacitación para la Formación del Departamento. de cobranza	61
4.8	Plan de Implementación de las Mejoras Planteadas	66
4.9	Viabilidad del Proyecto	68
	Conclusiones	70
	Recomendaciones	71
	Referencias	72
	Anexos	
	Anexo No.1	74
	Anexo No. 2	76
	Anexo No. 3	77
	Cronograma	78

Índice de Graficas

Grafica No. 1	29
Grafica No. 2	39
Grafica No. 3	39
Grafica No. 4	40
Grafica No. 5	41

Resumen

En el presente trabajo se refiere al Control Interno en el departamento de cobros de una distribuidora de carne de res, en la Empresa La Económica, Sociedad Anónima que se encuentra ubicada en el municipio de Mixco departamento de Guatemala.

El período que se estudió fue: 01 enero 2012 al 31 de diciembre de 2012. El desarrollo es una evaluación general sobre la empresa para determinar si sus controles y la situación son adecuados para las necesidades de la misma.

Todo inversionista realizará evaluaciones de Control Interno en su departamento de cobros para agilizar el procedimiento y así optimizar los recursos de la empresa.

Ahora bien ¿qué es el Control Interno?, toda empresa necesita de ciertos controles para salvaguardar sus bienes, es por ello que acude a medidas de control y para el efecto se define que es: “El proceso diseñado y efectuado por los encargados del gobierno corporativo”.

Derivado de lo anterior, se utilizaron procedimientos que permitieron establecer las necesidades de la empresa como por ejemplo: nuevas políticas, capacitaciones a los empleados, nuevas normas y procedimientos para seleccionar al personal entre otros.

En tal sentido, en este trabajo se determina la viabilidad de implementar nuevos controles internos en dicha Distribuidora en el departamento de cobros específicamente. Se elaboraron flujogramas de procedimientos a los clientes de difícil cobro, así también la elaboración de nuevos procedimientos para tratar con los clientes de difícil cobro y a la vez cuidar la buena imagen de la empresa.

Por último, el control Interno en las cuentas por cobrar es deficiente debido a la falta de planificación de actividades de control y supervisión, lo cual no ha permitido establecer una adecuada supervisión continua para comprobar que el sistema funcione correctamente, razón por la cual se llevó a cabo dicha propuesta.

Introducción

El departamento que tuvo relación con la evaluación integral es contabilidad y cobranza. El período en el que se desarrolló la PED es del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2012, en la cual se realizaron todas las pruebas, análisis de la documentación proporcionada por la empresa para determinar si el control interno es adecuado o si necesita mejorarla para incrementar la productividad de la misma, y para ello se elaboró un plan de trabajo y un diagnóstico el cual proporcionó la información para su desarrollo.

El contenido del documento está dividido en varios capítulos, dentro de los cuales se dan a conocer los antecedentes investigados y se describe la metodología que le dio respuesta a la hipótesis que se planteó. Se presenta además, un Marco Teórico donde se incluyen definiciones y conceptos relevantes, que aportan información adicional de soporte en la resolución del objetivo principal.

En el capítulo No. 1 se dan a conocer los antecedentes de la empresa y el planteamiento del problema a solucionar, así también la estructura de la empresa.

En el capítulo No. 2 se describe el tipo de investigación que se llevó a cabo y los instrumentos utilizados para recopilar toda la información necesaria para darle una solución al problema.

En el capítulo No. 3 se encuentran; los hallazgos de la investigación y la situación financiera de la empresa.

En el capítulo No. 4 la propuesta al problema planteado en cada área.

En la parte final, se anexa información secundaria utilizada como: cuestionarios, cuadros sinópticos entre otros.

CAPÍTULO 1

Generalidades

1.1 Antecedentes

La Distribuidora, quien para efecto en el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), tendrá el nombre de LA ECONÓMICA con domicilio fiscal en, Mixco, Guatemala. Según consta en escritura pública No. 25 de notario José Luis Ramos Batres, la sociedad, DISCARSA Sociedad Anónima, se constituyó el 28 de febrero de 1997.

Por el trámite ante el Registro Mercantil de Patente de Sociedad quedó inscrita provisionalmente con fecha 19 de junio de 1995 y posteriormente el 04 de octubre de 1995 quedó inscrita definitivamente. La Patente de Comercio fue emitida el 02 de septiembre de 2002.

Según consta en la Patente de Comercio la actividad principal de la empresa: es la compra – venta, distribuir y de comercializar, empaçar, despachar, transportar toda clase de carne de ganado en pie y destazado y derivados de carne de res y toda clase de mercadería en general y otros. La Representación Legal de la empresa, se encuentra vigente a la fecha, ya que el trámite se realizó ante el Registro Mercantil con fecha 23 de Junio de 2011, por un período de tres años.

Ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) se realizó el registró y actualización tributaria unificada (RTU) el 14 de junio de 1995, además anualmente se realiza actualización, la última que se realizó fue el 12 de Junio del año 2012.

Sus obligaciones son las siguientes

Impuesto	Régimen	Obligación	Frecuencia de pago	Forma de calculo
ISR	Optativo	Pago Anual	Anual	31% sobre renta imponible
IVA	General	Persona Jurídica	Mensual	IVA por pagar menos IVA por cobrar 12%

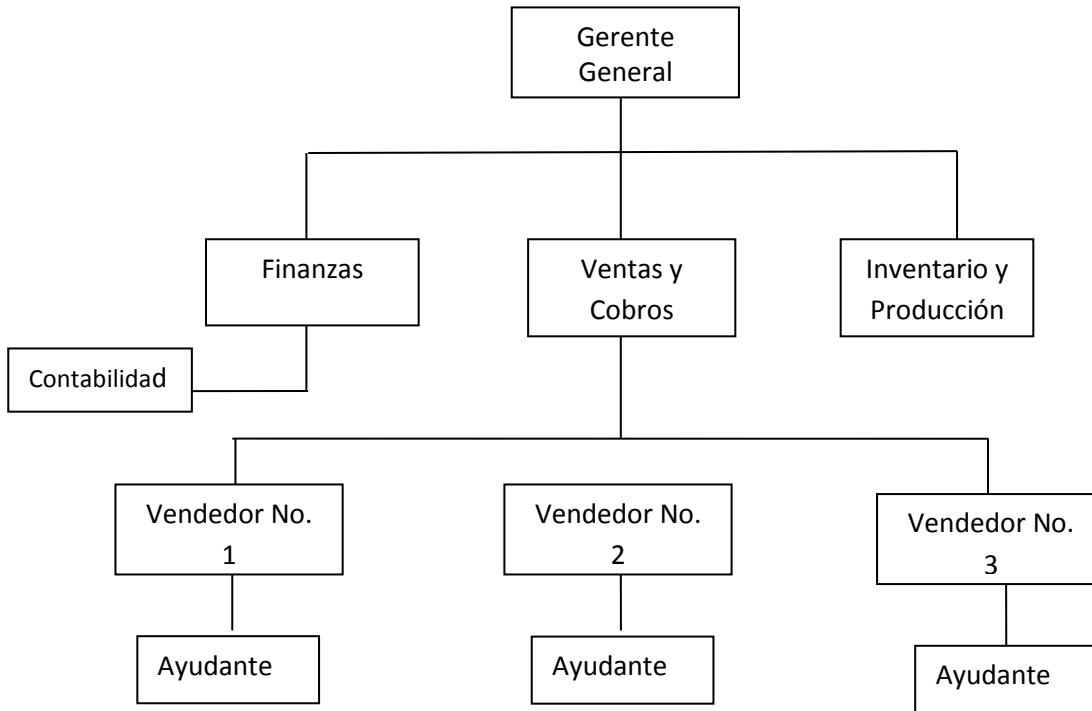
Todos los salarios son declarados en planilla de pago en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en el cual se incluye el porcentaje correspondiente al IRTRA e INTECAP.

1.1.2 Organización

De acuerdo al fin principal de la empresa se ha establecido una estructura que permita la coordinación y aprovechamiento de los recursos mediante la asignación de actividades y puestos para lograr el fin común.

La administración ha establecido la estructura organizacional y considera que cada una de las siguientes actividades deben relacionarse con los objetivos de la empresa creando niveles de autoridad que son de vital importancia para administrar de forma adecuada las obligaciones de cada puesto para ser comunicado a cada empleado en el momento de la iniciación laboral, con el fin de lograr un eficiente desempeño en sus funciones, un ambiente de trabajo agradable y en equipo.

1.1.2.1 Organigrama de la empresa LA ECONÓMICA, S.A.



Fuente: Elaboración propia

1.1.3 Su Filosofía

Carece de una misión y visión

1.1.4 Estructura organización de la empresa

La estructura y organización de la Distribuidora de Carne de Res LA ECONÓMICA S.A. esta de la siguiente forma:

- a) Gerente General: dentro de las funciones que realiza el gerente esta:
 - Designar todas las posiciones.
 - Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones y metas de los diferentes departamentos.
 - Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.

- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

b) Encargado de ventas y cobros y jefe de contabilidad y Finanzas

Tiene responsabilidad de velar por el cumplimiento de las metas y objetivos de cada Ruta de Ventas, el cual deberá desarrollar todos sus objetivos, planes, programas de trabajo en forma mensual para que cada tres meses sea evaluado por el gerente general de la empresa. Cada encargado de cada área comprobará y determinará si se están cumpliendo con todas las metas proyectadas semanal, mensual, trimestral y anualmente.

c) Encargada de Inventarios y Producción: Tienen la responsabilidad de velar por el control de las entradas y salidas de las existencias. El buen funcionamiento del proceso de destace de los animales, la limpieza y el orden de las mismas.

d) Los vendedores y cobradores: Tienen la responsabilidad de velar por que cumplan sus metas y objetivos de ventas semanal y mensual, como también los cobros de las mismas al 100% semanal, y mensual

e) Existencia de manuales: En cada departamento existen manuales de procedimientos de puestos y atribuciones.

1.1.5 Los Valores de la Empresa son:

1.1.5.1 Liderazgo

Liderazgo es hacer la diferencia en toda actividad dentro y fuera de la organización en las relaciones interpersonales con el cliente interno y externo y en cualquier esfuerzo orientado a cumplir con la promesa hecha al cliente, entregando lo que él espera.

1.1.5.2 Integridad y Honestidad

La integridad y la honestidad se identifican como factores importantes que representan a la organización.

El valor de la integridad y de la honestidad puesto en práctica nos lleva:

- Pensamiento
- Acción
- Resultado

1.1.5.3 Responsabilidad

La responsabilidad como valor dentro de la cultura corporativa de la empresa, está constituida por múltiples valores como: confidencialidad, eficiencia y eficacia, por lo que su correcto entendimiento y ejecución en las acciones del día, permitirán obtener un resultado positivo y cumplir con las distintas promesas de la empresa.

La responsabilidad demanda una actitud en cada colaborador que demuestre que sus acciones las ejecuta por decisión y por la total convicción de donde quiere estar y del cargo que debe fungir como tal y que lo que se espera de él es que esté convencido que tiene que hacer, para hacerlo con esencia en su totalidad.

1.1.5.4 Servicio

- El valor del servicio en la empresa es atender las necesidades y demandas del cliente, tanto interno como externo.
- Es dejar una buena experiencia en el cliente al atender sus necesidades.
- Es una disposición individual de ofrecer mi trabajo, mi tiempo, mis productos, mi conocimiento, y mi ayuda a las personas con las que me relaciono: mis compañeros de trabajo, clientes y proveedores.

1.1.5.5 Principios y objetivos

Son valores que definen como es nuestra cultura. Son las palabras y acciones de las personas que conforman los equipos de trabajo en cada una de las unidades de la organización, quienes crean las expectativas en los clientes, a través de cada uno de los procesos administrativos, operativos, de comercialización y de cualquier interacción con los clientes tanto internos como externos.

Los principios y objetivos de la empresa son

- Productividad
- Compromiso
- Puntualidad
- Proactividad

1.1.6 Control interno

Existe un sistema de control interno obsoleto que no es evaluado y no tiene eficacia por lo consecuente no proporciona una información confiable.

1.1.7 Información Financiera Confiable

Ingresos Semanales

El Monto de facturación Q 1, 580,000.00

El estado de cuentas por cobrar: Q230, 000.00

Las cuentas por pagar asciende a Q525, 000.00

Los estados financieros son elaborados trimestralmente por: El Contador General y revisados por el Gerente General de la empresa.

1.1.8 Los productos

A continuación se detalla el producto y los subproductos que se ofrecen a los clientes y consumidores:

El producto principal que tiene la empresa a la venta es: Carne fresca de res por mayor; de una ½ y ¼ de res.

Entre otros subproductos que se comercializan están:

- El cuero
- El menudo
- Las creadías
- El cebo
- La sangre

1.2 Planteamiento del problema

La crisis económica, política y social que atraviesa el país, las exigencias fiscales, un mercado cada vez más competitivo y las demandas del consumidor de productos de mejor calidad y menos precios con facilidades de pago o con crédito fácil, son factores que obligan a las empresas a adoptar medidas de carácter económico y administrativas que les permitan optimizar sus procesos administrativos con el objetivo de lograr sus objetivos con la mayor eficacia posible y, de esta forma crecer dentro de su actividad económica.

La Económica S.A, no se ha escapado de la situación planteada anteriormente desde su fundación tiene establecida una política de control interno relacionada con las cuentas por cobrar, pero son obsoletos y deficientes y esto tiene como consecuencia que los cobros no se agilizan adecuadamente y ha tenido que recurrir en varias ocasiones a préstamos para financiar las actividades, esta es la consecuencia de no contar con un adecuado sistema de Control Interno que permita validar las políticas de cobros establecidas.

Durante su evolución, ha aplicado los principios básicos y elementales del proceso administrativo, tales como, la planificación, organización, dirección y control, en las distintas áreas que la constituyen, sin embargo, su aplicación no ha sido lo suficientemente buena como para permitirles trabajar en un ambiente de procesos adecuadamente controlados, en especial en el área de cobros. Es decir la empresa no ha desarrollado de manera suficiente las medidas organizativas que le permitan tener una estructura de control interno bien definida para que se garantice el cobro de la cartera de créditos.

1.3 Justificación del problema

Las cuentas por cobrar es la parte del balance que posee cualquier empresa como en este caso, es una de las partidas de mayor importancia en la composición de su activo. Además, constituye un elemento fundamental para el resultado del ejercicio económico, adicionalmente es uno de los componentes más susceptible a manipulaciones lo que puede traer como consecuencia pérdidas no justificadas en los mismos o atraso en las operaciones normales de la organización, razón por la cual requieren de una atención muy especial, ya que de su buena y sana administración depende en gran medida el éxito de cualquier empresa.

Por consiguiente, se hace necesario llevar a cabo la presente investigación para desarrollar un trabajo de PED, y así mismo evaluar el control interno que utiliza la empresa. Para verificar las deficiencias que puedan influir en el momento de llevar a cabo la cobranza en la cartera de clientes.

Finalmente, el solo hecho de saber que dentro de la empresa existe un control interno servirá de incentivo importante para que el personal involucrado en el manejo del mismo realice sus labores de la manera más eficiente posible y se convierta en un instrumento para disuadir a cualquier miembro de la organización a cometer un acto doloso.

Con base a las técnicas, instrumentos de medición y normas aplicadas a la evaluación integral, se enumeran los hallazgos generales establecidos.

1.4 Preguntas de investigación

¿Cuál es la característica en la que se encuentra actualmente el control interno existente?

1.5 Objetivos

Los objetivos que se pretende alcanzar para este trabajo son los siguientes:

1.5.1 Objetivo general

- Diseñar un Sistema de Control Interno que contribuya a mejorar la gestión de cobros, y así proveer de recursos financieros a la empresa que le permita seguir como negocio en marcha.

1.5.2 Objetivo específicos

- Evaluar los procedimientos, de cobranza para determinar las deficiencias que inciden en no obtener una adecuada gestión de las cuentas por cobrar.
- Detectar los riesgos de errores e irregularidades, como base para identificar sus causas y efectos, promoviendo acciones correctivas que permitan manejarlos y controlarlos.
- Agilizar de manera oportuna y correcta la gestión de cobranza.
- Definir responsabilidades y funciones para cada empleado que participa en el área financiera.
- Proponer nuevas políticas de crédito que permitan a la empresa conceder a los clientes evaluados el crédito correspondiente según su capacidad de pago.

- Proponer nuevas políticas de cobros que permita recuperar los créditos otorgados a largo plazo.

1.6 Alcances y límites

Los límites que se presentaron en el desarrollo del estudio de la empresa son:

A solicitud del Gerente General, en el desarrollo de la PED no deberá aparecer el nombre real de la empresa.

Se evaluó el área de cobranza para determinar si el control interno existente es el adecuado y si se está obteniendo los resultados fijados para la empresa.

Alcance: se logró obtener información necesaria para establecer los hallazgos importantes que ayudaron a mejorar el buen funcionamiento de la empresa y para ello se tomó el 01 de enero al 31 de diciembre del 2012.

1.6.1 Especificación del problema

La evaluación del control Interno en la Distribuidora de Carne de Res, La Económica. Sociedad Anónima, en la cual la empresa necesita conocer la eficacia del mismo.

1.6.2 Departamento de cobranza.

- Unidad de análisis
Una Sociedad Anónima que su actividad mercantil es la distribución de carne de res en canal.

- **Ámbito geográfico**
Departamento de Guatemala, municipio de Mixco.
- **Periodo histórico**
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012.

1.7 Marco Teórico¹

1.7.1 Empresa

Es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales.

Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa.

1.7.2 Sociedad

La sociedad mercantil o sociedad comercial es aquella sociedad que tiene por objeto la realización de uno o más actos de comercio o, en general, una actividad sujeta al derecho mercantil. Se diferencia de un contrato de sociedad civil.

¹ Jimmy Wales, Larry Sanger. (30 de Enero de 2013). *Wikipedia, La Enciclopedia Libre*. Recuperado el 15 de Marzo de 200, de Wikipedia, La Enciclopedia Libre: <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

Como toda sociedad, son entes a los que la ley reconoce personalidad jurídica propia y distinta de sus miembros, y que contando también con patrimonio propio, canalizan sus esfuerzos a la realización de una finalidad lucrativa que es común, con vocación tal que los beneficios que resulten de las actividades realizadas, solamente serán percibidos por los socios.

1.7.3 Distribuidora

Empresa que se dedica a dividir algo entre varias personas, designando lo que a cada una corresponde, según voluntad, conveniencia, regla o derecho. Entregar una mercancía a los vendedores y consumidores

1.7.4 Sistemas de pagos

Es un conjunto de procedimientos e instrumentos que usan las empresas para cobrar a las personas. Pero, ¿Qué sistema es más óptimo? Eso dependerá de las necesidades de la compañía.

Se dice que sistemas de pagos existen variedades para que se acomode mejor a la realidad. Para que permita ser más eficiente y brindar la mejor atención al cliente.

1.7.4.1 Sistema de preventa

Es un sistema donde una persona toma el pedido del cliente, el cual luego es entregado y cobrado generalmente por un repartidor. El producto llega cierto tiempo después que el cliente lo solicita.

El proceso es: Pedido-Venta-Facturación-Entrega y pago.

1.7.4.2 Pago inmediato

El sistema de pago inmediato se caracteriza por la entrega inmediata del producto posterior al pago. Su proceso es: Pedido-Venta, Facturación-Pago-Entrega.

Los casos en los que se dan adelantos de pago, por ejemplo cuando se paga 50% del precio del producto al realizar el pedido y el resto a la entrega del producto, también pertenecen a este tipo de sistema. Es uno de los sistemas más confiables y eficientes.

1.7.4.3 Prepago

Es cuando primero se recibe el pago por el producto o servicio, y luego este es entregado después de cierto periodo de tiempo.

El proceso es: Pedido-Venta, Facturación y pago-Entrega. Se usa generalmente en servicios. Por ejemplo, en la telefonía móvil que venden este tipo de tarjetas.

1.7.4.4 Sistema Post-pago

Aquí se entrega primero el producto, luego se realiza la facturación y se recibe el pago después de cierto periodo de tiempo.

El proceso es: Pedido-Venta-Entrega-Facturación y pago.

También se usa en servicios, como en las empresas de agua o electricidad que cobran a los usuarios de acuerdo a la cantidad de consumo.

1.7.4.5 Ventas con crédito

Primero se entrega el producto, y luego se recibe el pago después de cierto período de tiempo, el cual en algunas ocasiones es dividido en cuotas.

La forma es: Pedido-Venta-Facturación-Entrega-Pago. Es un sistema riesgoso, pues no se recibe el dinero de inmediato y no se sabe si el cliente pagará el total de la deuda.

1.7.5 Clasificación de los Clientes Actuales

Se dividen en cuatro *tipos de clientes*, según su vigencia, frecuencia, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia.

1.7.5.1 Clientes Activos e Inactivos

Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o

Que ya no necesitan el producto.

Esta clasificación es muy útil por dos razones: 1) Porque permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a la empresa, y 2) para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no le compran a la empresa, y que por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.

1.7.5.2 Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional

Una vez que se han identificado a los clientes activos, se los puede clasificar según su frecuencia de compra, en:

- Clientes de Compra Frecuente: Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo inervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el grueso de clientes. Este tipo de clientes, por lo general, están complacidos con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no

descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentirse "importantes" y "valiosos" para la empresa.

- Clientes de Compra Habitual: Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.
- Clientes de Compra Ocasional: Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esa situación.

1.7.5.3 Clasificación general

En primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

1. Clientes Actuales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.
2. Clientes Potenciales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este *tipo de clientes* es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Esta primera clasificación (que es básica y fundamental) ayuda al mercadólogo a planificar e implementar actividades con las que la empresa u organización pretenderá lograr dos objetivos que son de vital importancia: 1) Retener a los clientes actuales; y 2) identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

En este punto, cabe señalar que cada objetivo necesitará diferentes niveles de esfuerzo y distintas cantidades de recursos. Por tanto, y aunque parezca una clasificación demasiado obvia, se la puede considerar como decisiva para el éxito de una empresa u organización.

1.8 Cuentas por Cobrar

a) Que son cuentas y documentos por cobrar

Las Cuentas y Documentos por Cobrar representan derechos exigibles que tiene una empresa por las mercancías vendidas a crédito, servicios prestados, comisión de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

b) Clasificaciones de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar se clasifican en generalmente en tres grupos que son:

Cuentas por cobrar al cliente: está compuesto de los montos que acuerdan los clientes con la empresa, debido al crédito tomado por la venta.

- Cuentas por cobrar Funcionarios y Empleados: son los acuerdos que los funcionarios y empleados hacen con la empresa por concepto de ventas a créditos, anticipo de sueldo, entre otros lo que se le descuenta después de su salario.
- Otras cuentas por cobrar: estas surgen por una variedad de transacciones tales como anticipo a un ejecutivo, empleado, ventas o compras de algo, daños o pérdidas entre otros.

Estas cuentas deben ser presentadas en el balance general en el grupo de activo corriente después del efectivo ya que es lo que se puede convertir en efectivo lo más pronto posible, excepto aquellas cuyo vencimiento sea mayor que el ciclo normal de operaciones de la empresa, el cual, en la mayoría de los casos, es de doce meses estas deben colocarse en el renglón de activos no corrientes, es decir, en el de otros activos.

1.9 Metodología del COSO II

Para el cumplimiento de la ley Sarbanes-Oxley sección 404 para las entidades más pequeñas, el comité de organización Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) ha proporcionado principios y ejemplos de control interno efectivo. Titulado control interno sobre la información financiera de Orientación para las pequeñas empresas públicas, la guía hace hincapié en la función empresarial y el costo- efectividad del control interno. Aunque en la guía esta específicamente adaptado a las pequeñas empresas públicas, se puede aplicar a todas las organizaciones.

Cinco componentes del marco de control COSO se puede ver como los dos principios fundamentales, así como una ayuda para la planificación, evaluación y actualización de los controles. Ellos son la evaluación de riesgos, ambiente de control, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

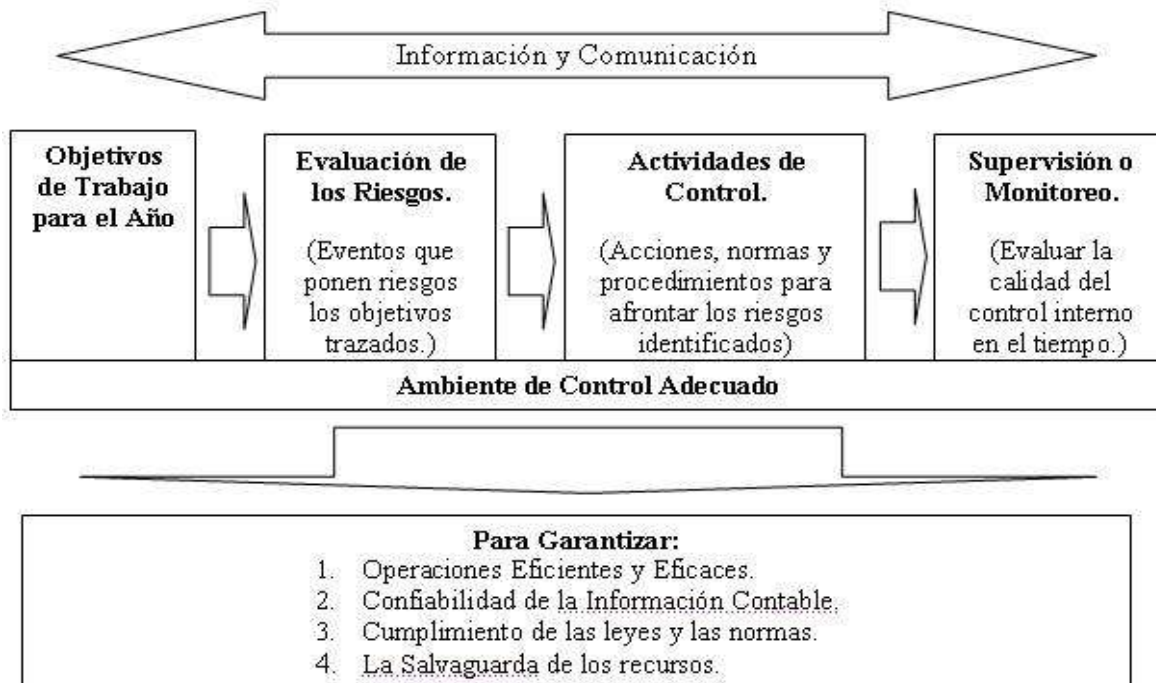
La gerencia puede supervisar los controles más eficientes mediante la integración de actividades de seguimiento a los procesos de información financiera. Principios del control interno efectivo no debe considerarse una lista de verificación, pero deben aplicarse de acuerdo con el juicio de los directivos, con una formalidad de la estructura adecuada para el tamaño de la organización.

- Ambiente de control (Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.)

Evaluación de riesgos (Mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.)

- Actividades de control (Acciones, Normas y Procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados.)
- Información y comunicación (Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.)
- Supervisión (Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.)

1.9.1 El informe COSO plantea una estructura de control de la siguiente forma:



Fuente: Monografías

1.10 Control Interno

El control interno, consiste en el plan de organización, los procedimientos, el registro referente a la salvaguarda de los activos y la fiabilidad de los registros financieros y en consecuencia está diseñado para proporcionar una razonable seguridad en que:

- a) Las transacciones se efectúan de acuerdo con la autorización general o específica de la dirección.
- b) Las transacciones se registran, según sea necesario para permitir la preparación de estados financieros y para mantener el control sobre los activos.
- c) El acceso a los activos está permitido únicamente con la autorización de la dirección.

El diseño, la implementación, la revisión permanente y el fortalecimiento del sistema de Control Interno se debe orientar de manera fundamental al logro de las siguientes objetivos básicos.

- Servicio de vigilancia.
- Sistema de protección contra incendios.
- Separación de funciones y responsabilidades.
- Política de seguros.
- Registro de firmas y regímenes de autorizaciones.
- Restricciones de acceso.
- Claves de acceso a la información.
- Obtención de información confiable y eficiente.
- Eficiencia operativa.
- Estimular la adhesión a las políticas de la administración.

1.10.1 Elementos del Control Interno

Toda empresa, bajo la responsabilidad de sus directivos, debe establecer por lo menos los siguientes elementos que orienten a la aplicación del Control Interno, más cuando en la ejecución de sus labores, mantienen altos niveles de inventarios, a los cuales se les debe contemplar lo siguiente:

- a) Plan de organización: Este elemento del Control Interno tiene suma importancia desde el momento en que la tarea de Control y supervisión se va realizando en distintos niveles de la estructura organizativa.

Es importante que exista, en cuanto a las operaciones de ejecución, autorización y control, una sólida o adecuada independencia entre los empleados, las secciones, los departamentos y las gerencias. En resumen un plan de organización debe contener como mínimo los factores siguientes.

- Definición de funciones, autoridad y responsabilidad.
- Segregación de funciones.
- Comprobación rutinaria.
- Independencia intersectorial.
- Nivel óptimo de subordinados.
- División del trabajo.

1.10.2 Sistema de autorización y procedimiento

Cuando la dirección de una empresa ha llegado a determinar los objetivos a alcanzar; un adecuado plan de organización y la delegación de funciones, responsabilidades y autoridad. Debe contar con medios de control necesarios para que todo lo que ocurra en la vida diaria de la empresa tienda al logro de los objetivos y que a su vez, todas las novedades, variaciones o alteraciones que sufra el patrimonio, quedan debidamente reflejadas dentro del sistema de información de la empresa. En este punto, los dos elementos de Control Interno son:

- a) Manual de Cuentas

El manual de cuentas contables contiene una explicación en referencia al uso o aplicación que debe darse a cada apropiación, cuando se transcribe un hecho o acontecimiento, o una novedad al lenguaje de la contabilidad que está reflejado en el plan de cuentas.

Es decir que cuando traducimos hechos económicos de la vida diaria a la contabilidad, tenemos que tener una metodología que nos permita obtener

uniformidad y homogeneidad al encasillar estos hechos dentro de una estructura contable cuyo objetivo es brindar una información consistente al usuario de la misma.

b) Manual de Procedimientos.

Las instrucciones deben ser escritas y a su vez claras y completas, pero para lograr que no sean voluminosas deben también ser concretas. Además pueden estar acompañadas de gráficos diagramas, cursogramas o flujogramas entre otros que permita aclarar lo detallado en las instrucciones.

1.10.3 Principios del Control Interno

La implementación del sistema de Control Interno en una empresa, implica que este se debe hacer siguiendo los principios de: Igualdad, moralidad, eficiencia economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales, los cuales se describen a continuación:

El principio de igualdad consiste en que el sistema de Control Interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios o grupos especiales.

Según el principio de moralidad, todas las operaciones se deben realizar no solo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad.

El principio de eficiencia vela porque, en igual de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.

El principio de economía vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.

El principio de celeridad consiste en que uno de los principales aspectos sujetos a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.

Los principios de imparcialidad y publicidad consisten en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información.

1.10.4 Técnicas de Evaluación de Control Interno

La evaluación del Control Interno, es una de las principales preocupaciones de los auditores internos, dedicándole a esta función gran cantidad de su presupuesto de tiempo, pues el adecuado conocimiento y funcionamiento del mismo, les permite cumplir con uno de sus objetivos que es el análisis de la gestión de la empresa.

De acuerdo con la Norma Internacional para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna No. 2120 con relación a la evaluación del Control interno, indica lo siguiente: “ La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua. “

La recopilación de la situación existente en la empresa al momento de practicarse la evaluación en el control, debe efectuarse mediante la utilización de medios o procedimientos técnicos que trate de facilitar el trabajo en cuanto a orden o cronología y control; pero que a su vez, sirva como medio de prueba de que el trabajo fue realizado satisfactoriamente y como soporte de las conclusiones obtenidas una vez finalizada la misma.

El diseño y contenido de las técnicas utilizada por los auditores internos en la evaluación, deben soportar adecuadamente el trabajo de auditoría. Con relación al registro de la información, la Norma Internacional para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna

No. 2330, indica lo siguiente: “Los auditores internos deben registrar información relevante que les permita soportar las conclusiones y los resultados del trabajo.”

Capítulo 2

Metodología

2.1 Tipos de Investigación

El tipo de metodología que se utilizó para elaborar el trabajo fue el método científico en la fase explorativa, explicativa y descriptiva, así mismo ayudaron a encontrar los resultados de la investigación.

2.1.1 Métodos

Explorativa: es examinar y explorar un problema poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Ayuda a los estudiantes para que se familiaricen con fenómenos relativamente desconocidos o poco estudiados por ellos.

Explicativa: profundiza el conocimiento de los fenómenos estudiados, pasando de la simple descripción de la relación entre causa-efecto de los fenómenos a un proceso de indagación de las causas de esta relación. Esta pretende averiguar el porqué de los fenómenos y además, por qué dos o más variables investigadas están relacionadas.

Descriptiva: selecciona una serie de cuestiones, conceptos o variables y mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente de describirlas y especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno.

2.2 Sujetos de la Investigación

Los sujetos de la investigación que participaron en el desarrollo de la PED fueron los siguientes:

- Contador General
- Encargada de Cobros
- Gerente General

2.3 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para obtener la información para el trabajo de la PED son:

- Cuestionarios
La encuesta se realiza siempre en función de un cuestionario, siendo éste por tanto, el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado. El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa
- Entrevistas
Si la entrevista es en una oficina, es necesario asegurarse que el entrevistado estará disponible y que tiene el tiempo para responder a las preguntas. El entrevistador tiene que ser muy objetivo en sus presentaciones para que en todas se utilice el mismo tono de voz, pronunciación de los reactivos, modismos, el lenguaje del cuerpo y vestimenta. Todo esto influye en las respuestas y se trata de que todos los entrevistados entiendan lo mismo y estén motivados de la misma manera.
- Observación
Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

- Tabulación de datos obtenidos mediante entrevistas y cuestionarios.
- Estudio general, mediante el cual se obtendrá un panorama amplio sobre las características más importantes de la empresa.
- Análisis, consiste en la integración y determinación del control interno en los cobros.
- Inspección, para comprobar los datos que se obtengan de la investigación del tema de la determinación de la calidad del control interno en el departamento de cobros.
- Investigación, técnica para recopilar la información acerca del tema, mediante la elaboración de fichas de resumen, entrevistas, cuestionarios, libros y consulta de información a la red de Internet.
- Entrevistas, por medio de las cuales se obtendrá información que será útil en el desarrollo de la PED.

2.4 Diseño de la investigación

1. Cuestionarios de Control interno a los sujetos mencionados anteriormente.

- Entrevistas con los sujetos indicados anteriormente.
- Basear la información obtenida de las entrevistas y cuestionarios.

La documentación proporcionada por la empresa para realizar el análisis correspondiente.

2.5 Aporte esperado

2.5.1 Aporte al país

Demostrar que la organización y control son factores principales e importantes para el desarrollo de una empresa comercial que su actividad principal es la de obtener un beneficio. Y demostrar que la auditoría es una inversión y no un gasto.

2.5.2 Aporte a la Universidad

Se pone al servicio de la consulta estudiantil, profesional y de empresas en general que sirva de guía sobre los procedimientos de control interno.

2.5.3 Aporte a la Empresa

- Contribuir con la empresa a optimizar los recursos , derivado un buen sistema de control interno.
- Reducción de errores y mayor precisión en los procesos.
- Reducción de procesos innecesarios.
- Actualización y mejoramiento de los servicios a clientes.
- Aceleración en la recopilación de datos.
- Reducción en el tiempo de procesamiento y ejecución de tareas.
- Automatización optima de procedimientos manuales.

2.5.4 Aporte al Estudiante

Poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en el desarrollo de su carrera universitaria, y la experiencia laboral obtenida a través de las distintas áreas en las cuales ha participado.

Capítulo 3

3.1 Resultados de la Investigación.

El departamento de Cobros ² fue el área sometida a estudio en el cual se determinaron las deficiencias y las debilidades del control interno en base a la visita preliminar y los cuestionarios aplicados a dicha área. (Ver Anexo 1 y 2)

La importancia de la evaluación de las cuentas por cobrar es debido a que el porcentaje que representa dicha cuenta es el 80% del activo corriente, según los procedimientos aplicados.

Análisis FODA.

	FORTALEZAS	Y	OPORTUNIDADES
1	Cuenta con 15 años de experiencia en el mercado.		La demanda creciente de mercado en cuanto a carne.
2	Es efectivo en el servicio a sus clientes.		Aprovechar las fallas que deja la competencia en el mercado.
3	Los vendedores tienen puntualidad y precisión en el servicio.		En los últimos meses se han adaptado a nuevas Tecnología.
4	Los precios son económicos.		Cuentan con seguridad en el transporte.
	DEBILIDADES	Y	AMENAZAS
1	Los proveedores proporcionan producto dañado.		Continúa oferta que tienen las empresas en busca de ganar demandas de clientes.
2	Existencia de más distribuidoras.		
3	Falta de coordinación entre equipo de trabajos.		Problemas externos no controlables: como la inflación.
4	Falta de capacitación del personal.		Promociones de otras distribuidoras.

² Ver anexos

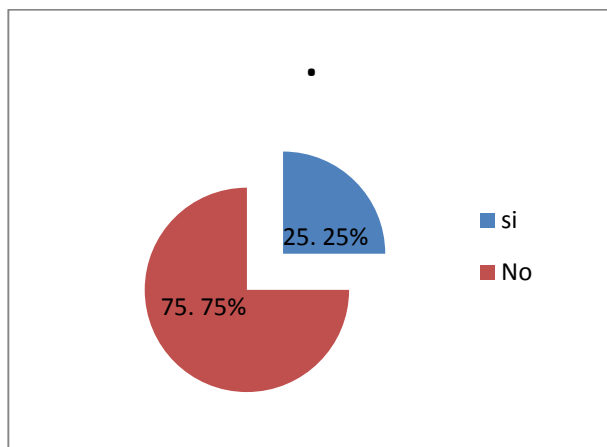
En la evaluación integral realizada a la empresa se detectaron áreas críticas, pero también fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Anteriormente no contaban con seguridad en los vehículos que están al servicio de la empresa, por lo cual la empresa incurría en varias pérdidas por robo, ahora se ha implementado el servicio de seguridad.

Los precios son económicos, pero el producto no es de alta calidad por lo que los clientes hacen muchas devoluciones y descuentos.

Otras de las debilidades que se observaron es que los empleados de dicha empresa no tienen conocimientos de los reglamentos internos de la empresa. (Ver cuadro 1)

Gráfico No.1
¿Conoce Ud. los Reglamentos Internos de la Empresa?



Fuente: Según cuestionario

Interpretación: Del 100% de los trabajadores de la empresa el 25% dijo que si conoce los reglamentos internos y el 75% dijo que no ha oído hablar de ello.

Distribuidora de Carne de Res “La Económica”
 Balance General
 Cifras expresadas en Quetzales
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012

Activo		Totales
No Corriente		1,321,144.07
Equipo	2,385,442.75	
(-) Depreciación Acumulada	-1,064,298.68	
Activo		
Corriente		6,593,449.67
Caja y Banco	749911.09	749911.09
Cuenta por cobrar	5,289,440.02	
(-) Reserva para cuentas incobrables	-158683.20	5,130756.82
Inventarios		712,781.76
Total Activo		7,914,593.74
Patrimonio y Pasivo		7,053,253.83
Capital Autorizado	3,500,000.00	
(-) Acciones no suscritas	-500,000.00	3,000,000.00
Ganancias de ejercicios anteriores	2,406,493.19	2,406,493.19
Ganancia del ejercicio actual	1,646,760.64	1,646,760.64
Pasivo		
Corriente		861,339.91
Pasivo a corto plazo	861,339.91	
Suma activo igual pasivo y capital		7,914,593.74

Fuente: Según datos proporcionados por la empresa

Distribuidora de Carne de Res "La Económica"
Estado de Resultados
Cifras expresadas en Quetzales
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012

Ventas	18,284,320.14	
(-) Devoluciones Rebaja sobre Ventas	7,584.00	
Ventas Netas	18,276,736.14	18,276,736.14
(-) Costo de Ventas	8,224,531.26	
Ventas Brutas	10,052,204.88	10,052,204.88
(-) Gastos de Operación	8,407,712.74	
Ganancia en Operación	1,644,492.14	1,644,492.14
(+) Otros gastos y productos	2,268.50	
Ganancia del ejercicio	1,646,760.64	1,646,760.64
(-) Gastos no Deducibles	0.00	
Ganancia antes de Impuesto	1,646,760.64	1,646,760.64
(-) ISR por pagar 31%	510,495.80	
Ganancia del ejercicio	1,136,264.84	1,136,264.84

Fuente: Según datos proporcionados por la empresa

3.1.1 Razones Financieras

Con base a los estados financieros de la empresa se realizó el siguiente análisis a través de las razones financieras:

Razones de Liquidez: Miden la capacidad a corto plazo de la empresa para pagar las obligaciones que vencen.

Activo circulante	= Q	7,914,593.74	9.18869966
Pasivo circulante	Q	861,339.91	

Significa que la empresa puede responder a sus obligaciones sin embargo debe aclararse que la liquidez depende de los factores: Tiempo requerido para convertir los activos en dinero y la incertidumbre en el tiempo y del valor de realización de los activos.

Razón de Solvencia Inmediata o Prueba del Ácido: Esto se debe a que el total de los activos de una empresa, los inventarios suelen ser el renglón menos líquido, además de que pueden producir pérdidas con mayor facilidad. Por lo tanto, esta medida de capacidad para cubrir deudas a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de los inventarios.

activo circulante (-) inventarios=	Q	7,201,811.98	8.36117298
Pasivo circulante	Q	861,339.91	
Si la entidad el día de hoy necesita pagar sus deudas puede responder en un 84%, que es el dinero que puede haber liquidado inmediatamente.			

Fuente: elaboración propia

Razón de Rotación de las Cuentas por Cobrar: Esta razón financiera proporciona la rotación de las cuentas por cobrar de una empresa y poder medir la recuperabilidad de la cartera de créditos. Las cuentas por cobrar pueden estar lejos de ser circulantes. Considerar a todas las cuentas por cobrar como liquidadas, cuando en realidad hay bastantes que pueden estar vencidas, exagera la liquidez de la empresa que se estudia. Las cuentas por cobrar son activos líquidos solo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo razonable

Rotación de inventario:					
Costo de Ventas	Q	8,224,531.26		11.5386388	
Inventarios	Q	712,781.76			
Indica que el inventario ha sido repuesto en 11 veces , por lo tanto indica que ha habido una gran rotación de inventario en la compañía y han sido ventas rapidas.					
Resultado en días 32					
Días de cuentas por cobrar:					
Cuentas por cobrar X 360=	Q	1,904,198,407.20		104.143787	
Ventas	Q	18,284,320.76			
Indica el número de días que tarda al empresa para recuperar el cobro de las ventas, se considera que 104 días no es normal para recuperar las cuentas por cobrar porque no está de acuerdo a las políticas de la compañía					

Rotación de cuentas por cobrar:					
Ventas	=	Q	18,284,320.14	3.45675914	
cuentas por cobrar		Q	5,289,440.02		
Indica que las cuentas por cobrar son renovadas 3 veces en el ejercicio y se considera que refleja que las ventas son constantes y es evidente que es suficiente para garantizar el negocio en marcha de la compañía.					

Fuente: Elaboración propia

Razones de Rentabilidad: Miden el éxito o fracaso de una empresa o división, en un periodo determinado, muestra la capacidad de la compañía en la obtención de utilidades.

Este índice financiero es la más importante dentro del análisis de rentabilidad de una empresa. Y ha contribuido eficazmente a estudios prácticos de control financiero.

El fin supremo de una empresa no es la obtención del máximo beneficio, sino la del máximo rendimiento del capital invertido.

Razones de estabilidad: Miden el grado de protección a los acreedores e inversionistas a largo plazo.

Pasivo total	Q	861,339.91		0.10882933
Activo Total	Q	7,914,593.74		
La empresa realiza sus operaciones y funciona a través de un 10% de financiamiento por parte de terceros.				

Margen de utilidad en operaciones				
Utilidad en operaciones=	Q	1,646,760.64	Q	0.09
ventas	Q	18,284,320.14		
Se verifica que la empresa no ha sido eficiente porque ha cubierto sus operaciones con un 91% de costos y gastos y solamente un 9% de ganancia en operación.				

Fuente: Elaboración propia

3.2 Diagnóstico general

Con el propósito de darle continuidad a los procedimientos, después de pasar el cuestionario de Control Interno (Ver anexo 1), entrevistas y las visitas de campo en las áreas de análisis se lograron establecer fortalezas, debilidades, así como también los hallazgos, para esto último durante la evaluación se diseñó un cuadro de información, para cada área de estudio, en el cual, con esta evaluación se presenta, para determinar su efectividad en la prevención o detección de errores o irregularidades.

3.3 Hallazgos en la evaluación del Desarrollo Organizacional

3.3.1 Existe un organigrama en la empresa, pero el personal no conoce.

3.3.2 No existe una persona específica para controlar si los objetivos establecidos se cumplen por completo.

3.3.3 En la visita preliminar, se determinó que en la empresa, no existe una visión y una misión.

3.3.4 En la empresa si se pueden hacer modificaciones para obtener mayor productividad.

3.3.5 No existe un extinguidor contra incendios en la organización.

3.4. Hallazgos en la evaluación de la Información

3.4.1 Si se elabora reportes de los saldos en el departamento con periodicidad

3.4.2 No existe una segregación de funciones adecuada, pues la mayoría de los cobros lo hace una sola persona.

3.4.3 Si existe una vigilancia sobre el vencimiento de los saldos, pero no es constante.

3.4.4 El control de las devoluciones no es la adecuada porque a veces no son vistos por los encargados.

3.4.5 La información financiera es analizada y revisada mensualmente por el gerente de general de la empresa.

3.4.6 El pago de los impuestos de la empresa es calculado por el contador general, para luego ser revisado y aprobado por el gerente general.

3.4.7 No existe seguridad en los vehículos de reparto.

3.4.8 Se elaboran reportes diarios de las ventas pero no cuentan con un número de correlativo.

3.5. Hallazgos en la Comunicación y Coordinación Formal

3.5.1 Si existe comunicación entre compañeros de trabajo.

3.5.2 A los auxiliares de las rutas de cobranza no se les divulgan los objetivos de trabajo.

3.5.3 No existe armonía entre los trabajadores en el momento de llevar a cabo la cobranza, y esto afecta la eficiencia del trabajo.

3.5.4 No se les brinda capacitación a los trabajadores.

3.5.1.1 En el área del Desarrollo Organizacional

1 La empresa no cuenta con manuales generales relacionados.

2 Los empleados no conocen sus derechos y responsabilidades.

3 No se cuentan con instructivos

3.5.1.2 En el área de Información

4 No se cuenta con un programa semanal adecuado para llevar a cabo la cobranza.

3.6 Hallazgos en la evaluación de Cobranza

1 No existe una persona adecuada que lleve un control sobre los saldos de difícil cobro

2. No se realizan notificaciones para informar a los clientes de los saldos pendientes.

3 No se motivan a los trabajadores.

3.7 Área Tributario

1. Los libros obligatorios y registros contables están registrados y autorizados.
2. Se encuentran registrados todos los activos del año anterior en el libro de inventarios
3. La empresa lleva los libros contables por sistema electrónico.
4. La empresa no ha efectuado cambios en los métodos de contabilidad de ingreso y egreso u otros.
5. Se encuentran anotados en las actas la aprobación de los estados financieros y las operaciones más importantes de la Sociedad.
6. La empresa realiza sus pagos de IVA en forma mensual IVA debito menos IVA crédito el 12%. Se analizó que el impuesto en la cartera de créditos no se puede aprovechar por el atraso de los pagos que no han realizado los clientes.
7. Los activos del año anterior que se encuentran registrados en el Balance no están detallados.
8. Se verifico que las devoluciones que efectúan los clientes reducen la utilidad del ejercicio así como la cantidad de impuesto que se ha de pagar sobre la ganancia.

3.8 Área de Auditoría

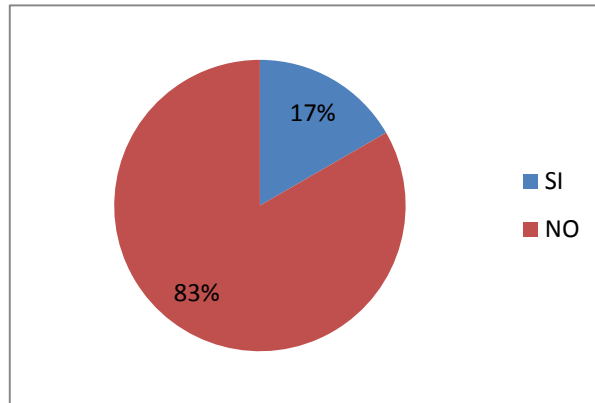
1. No existe un departamento de Auditoría Interna que cumpla las siguientes funciones:
2. Que coordine auditorias sobre los registros, controles, procedimientos contables, financieros, presupuestarios y administrativos de la organización y evaluar que se realicen correctamente, de acuerdo a las normas institucionales y de auditoría generalmente aceptados.
3. Que controle e informe a las autoridades superiores, las actividades o situaciones anómalas que se presenten y recomendar las acciones a seguir.

4. Que fiscalice la ejecución de los planes y objetivos que cubre la organización así también los controles administrativos adecuados a cobranzas.
5. Evaluar los sistemas y procesos, con criterio objetivo e imparcial, con el fin de que contribuyan al mejoramiento continuo de la administración de la empresa. Y que defina las actividades para cada ejercicio fiscal en un Plan Anual de Auditoria que será elaborado de acuerdo a los objetivos, políticas y lineamientos.
6. Fiscalizar, vigilar y controlar permanentemente todas las actividades, operaciones y del área de cobranzas, para sancionar de acuerdo a las normas y reglamentos cuando se incumpla alguna norma.

Comentarios y Conclusiones

Durante la visita preliminar se determinó que los trabajadores se encuentran inconformes porque no han recibido una capacitación que los ayude a realizar con eficiencia el trabajo, así como también la armonía entre equipos de trabajo no es muy buena porque siempre existen diferencias entre los mismo. (Ver los siguientes gráficos)

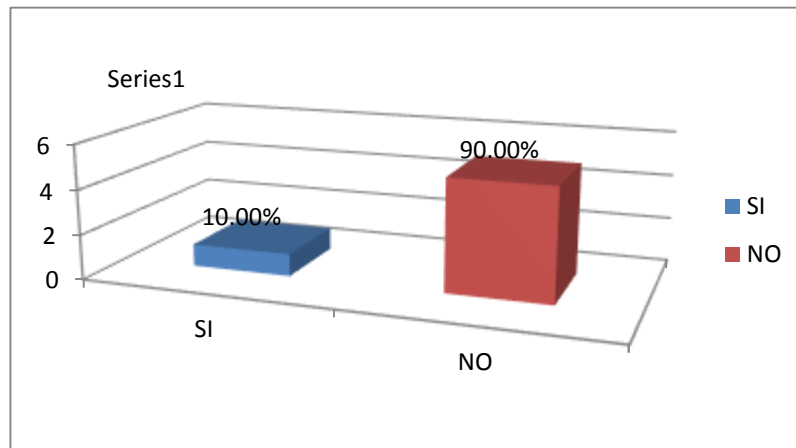
Gráfico No.2
¿Se les brinda Capacitación?



Fuente: Según cuestionario

Interpretación: En el gráfico No. 2 se observa que un 17% de los encuestados si han recibido capacitación pero no se lo ha brindado la empresa, mientras que el 83 % dijo que no ha recibido ninguna.

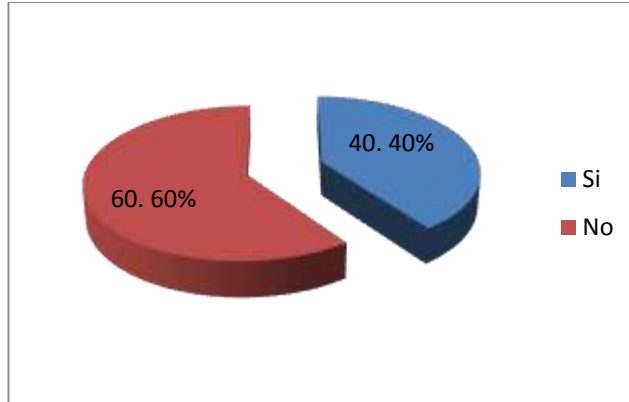
Gráfico No. 3
¿Se les brinda Charlas Motivacionales?



Fuente: según cuestionario

Interpretación: En el grafico No. 3 al igual que en el cuadro anterior el 10% de los encuestados si han recibido charlas motivacionales pero no se lo ha brindado la empresa, mientras que el 90 % dijo que no ha recibido ninguna.

Gráfico No.4
¿Existe Coordinación entre equipos de Trabajo?



Fuente: según cuestionario

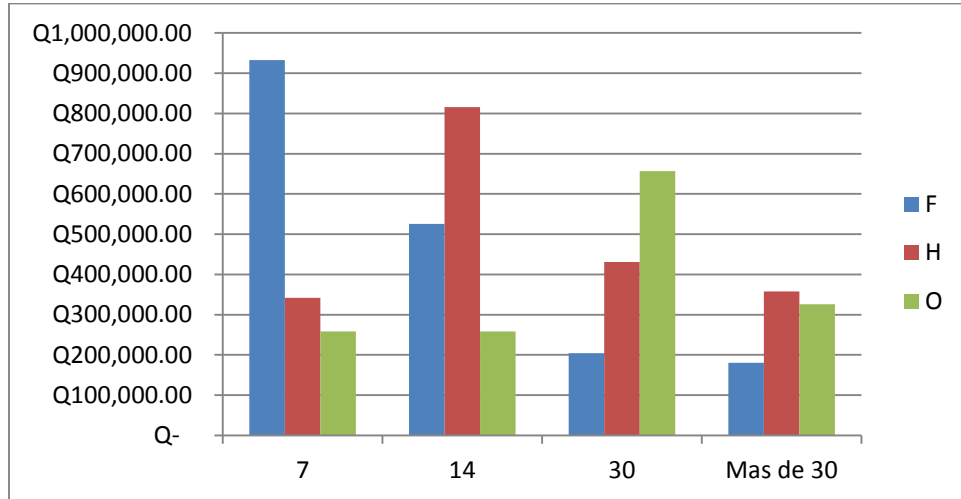
Interpretación: Consecuencia de la falta de capacitación y motivación para los trabajadores un 40% dice que si existe coordinación en los equipos y un 60% dice que no.

El análisis de las Cuentas por Cobrar es la siguiente:

Tipos de Clientes	7 días	14 días	30 días	Más de 30 días
Compras Frecuentes	932,421.02	325,684.00	204,684.00	180,785.00
Compras Habitual	341,501.00	815,884.00	430,786.00	357,869.00
Compra Ocasional	258,699.00	258,662.00	656,787.00	325,678.00
Totales	1,532,621.02	1,600,230.00	1,292,257.00	864,332.00

Fuente: según datos proporcionados por la empresa

Gráfico No. 5
Antigüedad de los saldos



Fuente: según datos proporcionados por la empresa

Interpretación: La mayor parte de los clientes frecuentes están a 7 días según las políticas de la empresa, pero los ocasionales aumentan en los 30 días como los habituales y estos dos últimos están en contra de las políticas de la empresa.

Capítulo 4

Introducción

Después de haber evaluado el control interno de la empresa La Económica S.A. se ha elaborado diferentes propuestas según áreas evaluadas, que en este caso han sido: del Desarrollo Organizacional, Área de Información, Área de Cobros, de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación, al aplicar los diferentes instrumentos de evaluación, se han determinado las deficiencias y las debilidades del control interno implementado en dicha empresa, de acuerdo a éste se elaboró la siguiente, Propuesta de Solución o Mejora.

Así mismo también se elaboró una serie de recomendaciones para minimizar los errores y prevención de riesgos.

4.1 Antecedentes de la Investigación

A pesar de que el control interno en el departamento de cobros es un aspecto crítico de la administración, mantener un alto porcentaje de cuentas de difícil cobro puede poner en peligro de liquidez a la empresa. Por ende estos problemas significan tener dinero, pero no poder contar con ello y para reducir estas al mínimo, una organización debe hacer que coincidan las operaciones que ofrecen los diferentes procedimientos en dicho departamento, de tal manera que si no se les da un buen manejo a estos procedimientos no será beneficioso para el desarrollo de la misma.

Así mismo se debe asegurar que en el momento de hacer la compra del producto se debe contar que sea un producto de calidad, ya que esto puede llevar a la disminución de ventas debido a la inconformidad del cliente y como consecuencia la reducción de utilidades.

Es por ello que el presente estudio se justifica, por la importancia que cumple el concepto de calidad en la actualidad para mejorar la eficiencia en sus operaciones de cobros,

reduciendo las omisiones, errores cometidos anteriormente beneficiando así tanto a la empresa como también al cliente.

Consciente de las evaluaciones del Control Interno, sus ventajas y el cómo facilita los procesos para la toma de decisiones, es necesario diseñar un control interno que registre de forma eficiente el movimiento del efectivo, por ende, para su estudio se analizaron teorías basadas en Normas de Auditoría.

Las actividades que se realizaron para la búsqueda de información se iniciaron con la ayuda de las técnicas de observación, cada uno de los procesos que se llevaron a cabo los colaboradores en la ejecución de sus tareas. La encuesta es dirigida a los trabajadores para evaluar su desempeño.

Se ha tabulado la información y se emitió el análisis y las recomendaciones técnicas como posibles alternativas para ayudar a la toma de decisiones en el momento de planificar la adquisición de mercadería ofreciendo al cliente calidad, y variedad del producto y servicio al obtener determinado bien, y así mismo realizar sus pagos de una manera satisfactoria.

El desarrollo de esta investigación busca no solo obtener soluciones a la problemática, si no también proponer estrategias que faciliten la gestión de cobros de la empresa. Para ello es necesario aplicar un eficiente control interno que mejore esta gestión y optimice los procesos inmersos en la compra de mercadería, capacitación permanente sobre técnicas de convencimientos y motivación para mejorar el clima organizacional.

4.2 Objetivos

Objetivo general

1. Ayudar a fortalecer el Control Interno en toda la empresa.
2. Involucrar a todo el personal en diferentes charlas motivacionales.
3. Generar instancias de capacitación y cooperación para todo el personal de la organización.
4. Favorecer la comunicación entre departamentos y análisis sobre los procesos administrativos.
5. Crear un ambiente de control a nivel empresa.

Objetivos específicos

1. Determinar la necesidad de generar un programa de capacitación para el personal encargado de la cobranza.
2. Diseñar procedimientos de cobros para optimizar el tiempo y los costos.
3. Favorecer la comunicación entre el personal del departamento de cobros y ventas.
4. Impartir a cada intervalo de tiempo charlas motivacionales y de convencimientos al personal de cobros y ventas para el buen desempeño de sus funciones.
5. Existencia de una correcta división del trabajo en dichos departamentos.

4.3 Propuesta de solución a la problemática

Este documento pretende ser un material de consulta sobre la forma en que se deberán de determinar los controles en el departamento de cobranza, se pretende establecer nuevas políticas de cobros, así como la elaboración de programas semanales.

La propuesta en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico es primero que los empleados conozcan y sepan cuáles son sus derechos y obligaciones al asumir un puesto en la empresa.

Elaboración de notas de descuentos, para el control adecuado de las devoluciones que realizan los clientes semanalmente para hacer del conocimiento al jefe del departamento.

4.3.1 En el área del Desarrollo Organizacional

4.3.1 Elaborar un instructivo que establezca y de a conocer las actividades que deberá de cumplir al aceptar un puesto.

4.3.2 Que exista una caja fuerte para guardar el efectivo existente en la empresa.

4.3.3 Que en cada departamento exista un extinguidor por precaución de cualquier siniestro que se pueda presentar.

4.3.4 Que se extienda una Nota de Descuento cada vez que se lleve a cabo una devolución, para que exista una constancia.

4.3.5 Implementar más controles preventivos y detectivos para el buen funcionamiento de la empresa y así pueda alcanzar todas sus metas.

4.3.6 Implementar la seguridad en los vehículos en el momento de realizar las ventas a los clientes, así como también en la empresa.

4.3.7 Planear y coordinar las acciones a ejecutar para cumplir con los objetivos fijados.

4.4 En el área de Información

4.4.5 Que se motiven a los vendedores con capacitaciones sobre técnicas de convencimiento y de la forma de promocionar el producto.

4.4.6 Que los empleados conozcan y estén enterados de los derechos, responsabilidades y obligaciones al momento de entrar a laborar a la empresa.

4.4.7 Que se tenga un programa semanal adecuado que pueda generar la información necesaria para presentar la información financiera en una forma oportuna y segura.

4.4.8 Motivar a los vendedores y crearles el interés de que si venden más ellos, tendrán beneficios económicos.

4.5 En el área de Cobros

4.5.1 Que se motiven a los cobradores con capacitaciones sobre técnicas y estrategias de cobros.

4.5.2 Que las notificaciones del cobro a clientes sea mediante una carta en la cual se indique el saldo pendiente de cobrar.

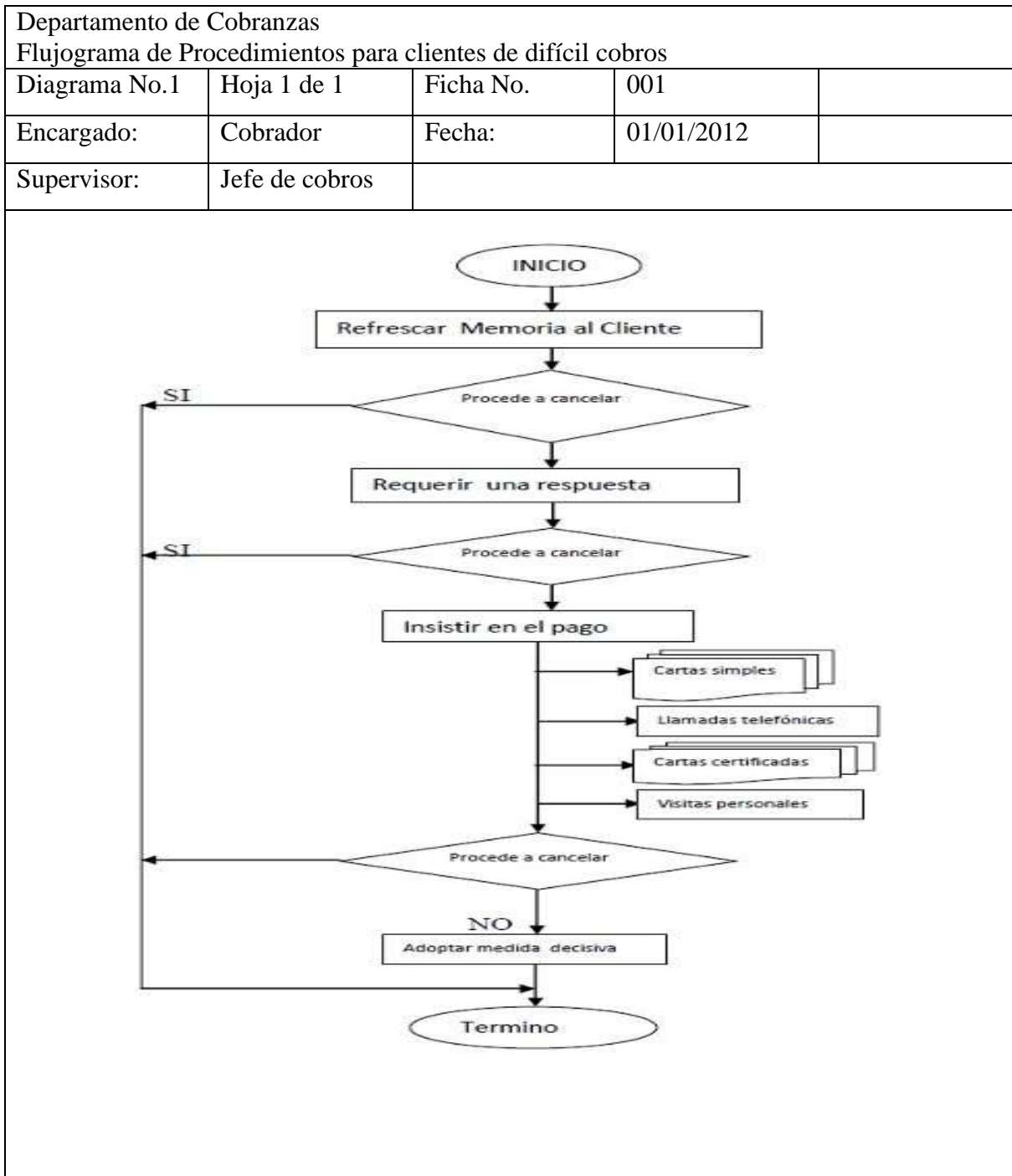
4.5.3 Que los reportes de las cuentas por cobrar sean elaborados semanalmente, para ser evaluados y analizados por la Gerencia.

4.5.4 Realizar confirmaciones de saldos al finalizar cada semana para verificar la veracidad de los saldos.

4.5.5 La cobranza deberá realizarse cuidando la imagen de la empresa.

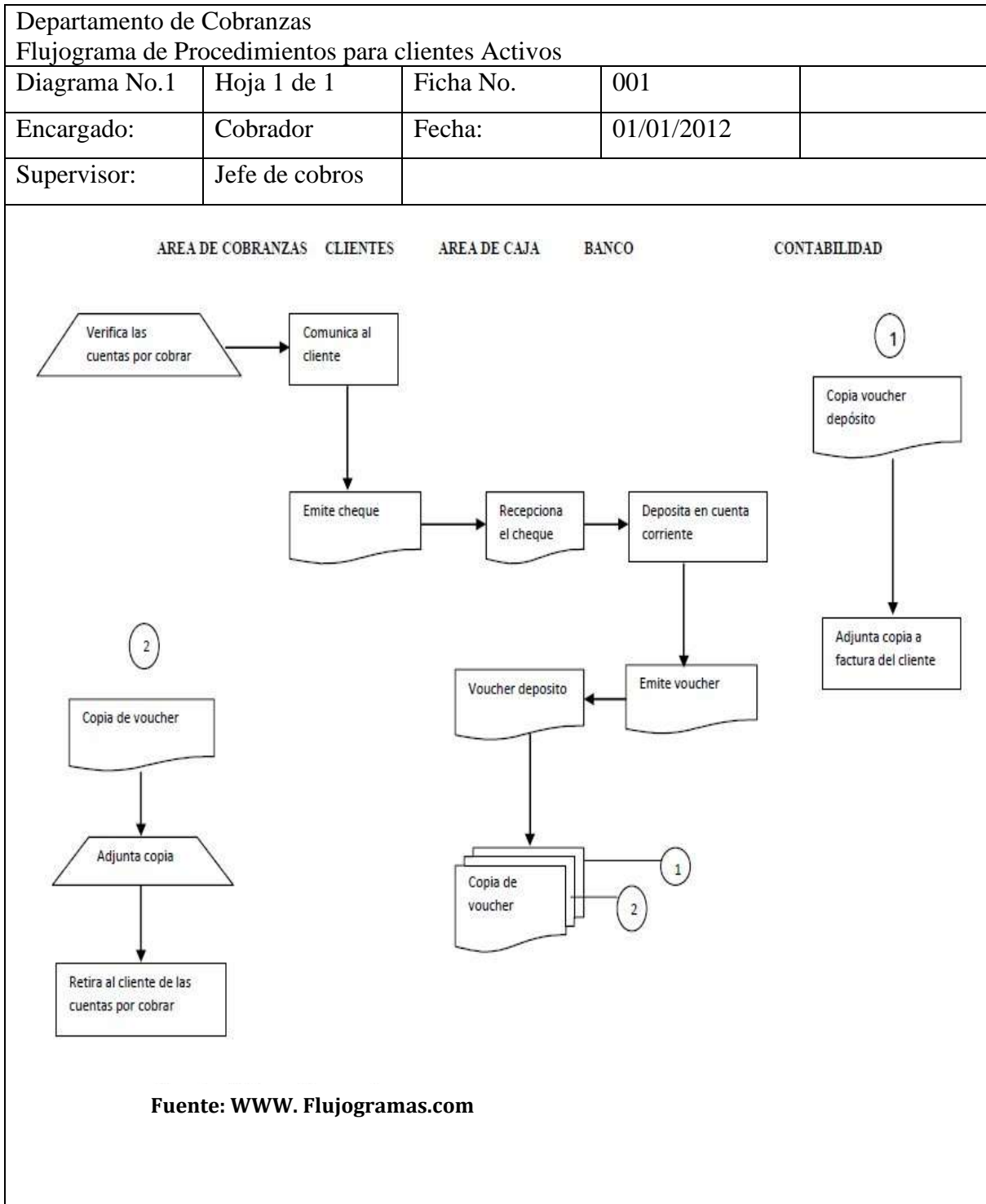
4.5.6 Se recomienda la elaboración de Flujogramas de Procedimientos.

4.5.5.1 Flujograma de Procedimientos de cobros













Fuente: WWW. Flujogramas.com











4.5.5.2 Flujograma de Procedimientos de cobros



4.5.5.3 Cursogramas de operación No.1

Cursograma analítico		Material					
Diagrama	Hoja # 1			Símbolo			
Metodo: Propuesto	Actividad						
Lugar: Departamento de Cobros	operación				5		
Responsable: Cobrador	Transporte				30		
Fecha 28/9/2013	Espera				3		
Actividad: Cobros a clientes	Interrogar				5		
Supervisor: Jefe del departamento	Recondatorio				10		
	Distancia en Km						
Descripcion	Distancia	Tiempo	Símbolo			Observ.	
		minutos					
Inicio	Km	30	X		X		
Refrescar Memoria al Cliente		8		X		X	
Proceder a cancelar		3		X			si-no
Requerir una respuesta		8		X		X	
Proceder a cancelar		3		X			si-no
Insistir en el pago		8		X		X	
Cartas simples	Km	35	X	X			Despues de 7 días
Llamadas Telefonicas		13	X		X	X	Despues de 10 días
Cartas certificadas	Km	40	X	X		X	Despues de 20 días
Visitas personales	Km	38	X	X		X	Despues de 30 días
Proceder a cancelar		8		X		X	si-no
Adoptar medidas decisivas		10	X			X	Jefe de cobranza
Termino							

4.5.5.4 Cursograma de Operación No. 2

Cursograma analítico		Material					
Diagrama	Hoja # 1			Simbolo			
Metodo: Propuesto	Actividad						
Lugar: Departamento de Cobros	operación				3		
Responsable: Cobrador	Transporte				30		
Fecha 28/9/2013	Espera				3		
Actividad: Cobros a clientes	Recibir				3		
Supervisor: Jefe del departamento	Entregar				1		
	Distancia en Km						
Descripcion	Distancia	Tiempo	Simbolo				Observ.
		minutos					
Inicio							
Verifica las cuentas cobrar		6 X					x
Comunica al cliente		6 X		X			
Emite cheque	KM	33	X	X			X
Repciona el cheque		6		X			X
Deposita en cuenta corriente	KM	4 X	X				X
Emite Voucher		9 X		X			X
Voucher deposito		4		X			X
Copias de voucher							
Copias 1 de voucher deposito							
Adjunta copia a factura del cliente	KM	36 X	X				X
Copia 2 de voucher							
Adjunta copia	KM	34 X	X				X
Retira al cliente de las cuentas por		1 X					

4.5.5.4 Responsabilidades

1 Jefe del Departamento

Es el máximo responsable de la correcta y eficaz gestión de la empresa. Por ello deberá asignar al área personal idóneo y eficiente, aprobar los objetivos de cobranza.

2. Supervisor de Cobranza

- Planear y coordinar la acción a ejecutar para cumplir con los objetivos fijados.
- Proponer los objetivos de cobranza al jefe de departamento
- Controlar la ejecución de lo planeado y adoptar las acciones necesarias para la corrección de los desvíos que se advierten.
- Recomendar o tomar acciones para subsanar problemas y anomalías de facturación y que perjudiquen a la cobranza y a la relación entre el cliente y la empresa.

3. Cobrador

- Proponer los objetivos de cobranza al jefe de departamento.
- Controlar la ejecución de lo planeado y adoptar las acciones necesarias para la corrección de los desvíos.
- Recomendar o tomar acciones para subsanar problemas y anomalías a la cobranza y a la relación entre el cliente y la empresa.

4.5.5.5 Acciones de Cobranza

- Llamadas telefónicas: Verificar si el cliente ha recibido las facturas, pendientes, recordarle la fecha de vencimiento y lograr que el mismo avise el paro por correo a la oficina de la empresa. De no existir una respuesta afirmativa, el cobrador realizara una visita al cliente para

obtener el cobro directo antes que transcurran los 30 días de la fecha de la factura.

- Visita: realizar el cobro directo al cliente.
- Deuda Vencida: Deberá visitarse al cliente, por lo menos una vez durante el plazo recordado
- Cartas de reclamo: se ajustara a los modelos establecidos por la empresa.

4.6 Diseño del Sistema de Control Interno para el departamento de Cobros de la Distribuidora de Carne de Res “La Económica S. A”.

El diseño de un adecuado sistema de control interno no solo implica un dominio sobre la materia sino también un conocimiento del medio específico en el cual se va a aplicar. En otras palabras, aunque existen los criterios generales para el diseño de un sistema de control, los procedimientos, mecanismos e instrumentos pueden variar de una empresa a otra y por tanto, en las diferentes áreas que la conforman.

Todas las organizaciones deben tener un conjunto de planes, métodos y procedimientos con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, los registros contables corresponden a las operaciones de la empresa y las actividades que desarrollen eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y objetivos previstos.

En este sentido el modelo propuesto para el área de cobranza en La Económica S.A, contiene los elementos anteriormente expuestos que servirán de mecanismo de apoyo, orientado al logro de los objetivos planteados en dicha área. Pero es importante destacar, que un sistema de control interno provee una garantía razonable, y no absoluta del logro de los objetivos y metas. Un adecuado sistema de control interno podrá alentar oportunamente sobre el bajo rendimiento de una gestión administrativa pero no podrá transformar o

convertir una administración deficiente en una destacada. En este sentido, el control interno es uno de los componentes básicos de la actividad gerencial.

Objetivos del Modelo

- Establecer una correcta segregación de funciones y responsabilidades relacionadas con las áreas de cobranzas y contabilidad.
- Crear procedimientos que aseguren exactitud de la información relacionada con el manejo de los ingresos y establecer normas que regulen dichos procedimientos.
- Definir la función de Auditoría Interna en la organización

4.6.1 Componentes del Modelo de Control Interno.

Personal

La empresa debe considerar la aplicación de una política de administración de personal, ya que aunque se cuente con un adecuado control interno, es necesario que el personal posea las condiciones para ejecutar eficientemente las operaciones. Para esto la empresa debe considerar los siguientes aspectos.

4.6.1.1 Proceso de Selección y programa de inducción.

El departamento de Personal en coordinación con los jefes de cada departamento relacionados con el manejo de contabilidad y cobranzas, deben evaluar los aspirantes a ingresar tomando en cuenta requisitos como: sexo, edad, experiencia y conocimientos. Es importante resaltar la importancia de aplicar los procedimientos de selección más efectivos con el propósito de reclutar aquellas personas que tengan conocimientos firmes y completos de las diversas actividades que interesan a la empresa y de esta manera satisfacer las necesidades de la organización.

Sea cual fuese el método de reclutamiento, deberá estar exento de falsas promesas que incite a los aspirantes a formarse ideas erróneas de la organización o referentes al cargo.

Todo lo contrario, los cargos deben ofrecerse con descripción precisa del mismo y de las condiciones de trabajo, así como los beneficios contractuales que ofrece la empresa.

Los programas de inducción, están dirigidos al nuevo personal o aquellos empleados que cambian de áreas o son promovidos en la organización. Con respecto a esto, la empresa debe considerar lo siguiente:

- Inducción general sobre la empresa: al nuevo ingreso se le debe dar una breve historia de la compañía, explicar su estructura organizativa y reglamento interno de trabajo y seguridad ocupacional; así como los productos y servicios que ofrece la empresa, normas generales sobre los horarios y prestaciones sociales y/o convencionales a que tiene derecho el trabajador.
- Inducción y entrenamiento al puesto de trabajo: Al personal que ingrese al departamento de cobros o aquellas áreas relacionadas con su manejo (cobros, ventas y contabilidad), se le debe informar las tareas que va a realizar y las responsabilidades que asume, es decir, explicarle como “debe hacer su trabajo”. Este programa de entrenamiento, lo llevara a cabo una persona del departamento respectivo, elegido por el jefe del área, pero siempre supervisado por este.

El personal estará sometido a un periodo de prueba de noventa días, culminado el mismo, el jefe del departamento elaborara un reporte dirigido al jefe de personal, donde indicara los resultados obtenidos y la conveniencia o no del personal. Para dicha evaluación, se utilizara el formato que disponga el departamento de personal.

4.6.1.2 Programa de Capacitación.

Debe incorporarse al personal de cobranzas y a las personas relacionadas con su manejo y administración, a cursos, charlas o talleres referidos a organización y técnicas de convencimiento, así también de motivación y autoestima, relaciones interpersonales y cualquier otro que estime conveniente a la gerencia.

Mientras mejores programas de entrenamiento y capacitación promocióne la empresa, más apto será el personal encargado del manejo de cobranzas y por tanto se obtendrán resultados más eficientes. Es necesario que la empresa promueva la idea de mejorar los conocimientos, habilidades y destreza del personal hasta un nivel óptimo, de manera que puedan desempeñar sus cargos con un máximo rendimiento, productividad, seguridad y eficiencia.

4.6.1.3 Evaluación del personal.

Una sana administración requiere que el personal sea continuamente evaluado, para verificar y controlar si los procesos de selección, entrenamiento y capacitación han sido satisfactorios. Así mismo determinar el grado de cumplimiento de las tareas por parte del trabajador y si estas se ajustan a las políticas de la empresa.

La evaluación del personal la llevara a cabo el jefe de departamento al cual pertenece y cada jefe de departamento a su vez será evaluado por el Gerente General.

Además de servir de control, las evaluaciones se utilizaran para conceder ascensos, premios y cualquier otro tipo de incentivo. Para las evaluaciones se utilizaran los formatos que disponga el departamento de personal y se deberán realizar como mínimo, una vez al año.

4.6.1.4 Vacaciones Obligatorias y Rotación Periódica Interna del Personal.

Evita dependencia en las tareas que realice una persona y la creación de vicios en la aplicación de los procedimientos relacionados con el manejo de la cobranza o de cualquier otra actividad.

Es sano reconocer que cuando una persona ha permanecido mucho tiempo en el mismo cargo, existe el riesgo de que esta se convierta en conformista o indiferente en el desempeño de sus responsabilidades con el trabajo o peor aún, crear condiciones con el fin de incumplir con el sistema establecidos para su propio beneficio.

Es importante asegurarse de que el personal que realice funciones de alto riesgo tome vacaciones anualmente y que sus obligaciones en su ausencia sean realizadas por otro

empleado. Esto con el fin de verificar las tareas que realiza o vicios que puedan existir en el desempeño del cargo.

También hay que estar alerta con los trabajadores de la empresa que tienen nexos familiares entre si y que realizan tareas complementarias de procesamiento de una transacción, que podrían facilitar manipulaciones en su beneficio. Un adecuado control interno debe evitar esta situación.

4.6.1.5 Análisis del Crédito y Gestión de Cobranza

Para mejorar la cartera de cuentas por cobrar, es necesario que el analista de crédito del departamento realice estudios exhaustivos, tanto del crédito, como de su límite a cada cliente, considerando para ello el estudio de los estados financieros y la veracidad de sus soportes antes de ser aprobados. Del mismo modo debe chequear las solicitudes u órdenes de compra para clasificar los límites de crédito de acuerdo a los productos, es decir considerar al mismo tiempo la rotación de inventario que tiene cada producto antes de establecer el lapso de crédito prudencial y acorde con las posibilidades de reposición, en tal sentido, debe implantarse políticas de cobranzas que garanticen la pronta y segura recuperación de las cuentas por cobrar y que conlleven a la optimización de la gestión de cobranzas, permitiendo mejorar los resultados y alcanzar así el flujo de efectivo requerido por la empresa.

4.6.2 Funciones de la Auditoría Interna.

Denominación del cargo: Auditor Interno

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Toda la empresa

Naturaleza del puesto: Ejecutar el control de la información que resulta de las actividades financieras, técnicas y administrativas de la empresa mediante exámenes especiales o auditorías operativas dispuestas por la junta directiva.

Descripción de funciones y responsabilidades.

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar, y supervisar las actividades de la unidad a su cargo.
- Elaborar y presentar el plan anual de trabajo y una vez aprobado responder por el cumplimiento.
- Asesorar al Gerente y directivos de la empresa respecto a la aplicación de las leyes, reglamentos, normas, y disposiciones establecidas para el cumplimiento de actividades.
- Dirigir auditorías administrativas y financieras de manera periódica para que puedan emitir un dictamen claro y preciso con sus respectivas recomendaciones para mejorarlas.
- Informar oportunamente a los niveles correspondientes de la empresa los resultados de los exámenes especiales realizados y el cumplimiento de las resoluciones y recomendaciones aprobadas por los organismos superiores de forma trimestral.
- Discutir con el personal responsable de las áreas examinadas los borradores de los informes de auditorías.
- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias, así como los planes, políticas, normas y procedimientos establecidos.
- Evaluar que los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa sean utilizados de manera eficiente y económica.
- Elaborar el plan de trabajo que incluye auditorías, exámenes especiales, y otras actividades para presentar al directorio o presidente ejecutivo para su aprobación.
- Ejecutar las auditorías o exámenes especiales de acuerdo con el plan y presentar al directorio o presidencia ejecutiva los informes correspondientes en el campo administrativo y financiero.
- Ejecutar controles especiales no previstos dispuestos para la presidencia ejecutiva, los organismos de control o por iniciativa en función del análisis de los planes de trabajo.

4.6.3 Funciones del Gerente General.

Información a los directivos y funcionarios sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización

Cargo: Gerente General

Supervisa a: Toda la empresa

Naturaleza del puesto: Representación legal y judicial de la empresa, direccionamiento estratégico de la funcionalidad y eficacia. Proporciona los medios a su alcance para lograr los objetivos de la empresa La Económica S.A.

Descripción de funciones y responsabilidades.

- Dirigir y representar legalmente a la empresa.
- Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos; la ejecución de las funciones administrativas, técnicas y la realización de programas, y el cumplimiento de las normas legales de la empresa.
- Asignar, supervisar al personal de la empresa los trabajos y estudios que deben realizarse, de acuerdo con las prioridades que requieren las distintas actividades e impartir las instrucciones necesarias para su desarrollo.
- Elaborar planes de cobranzas para los encargados de cobros.
- Autorizar y ordenar pagos.
- Presentar informes de planes a realizar mensualmente.
- Presentar políticas de incentivos para los vendedores.
- Diseñar, políticas, planes y objetivos de la entidad para someterlos a consideración.
- Adoptar normas y procedimientos internos o de trabajo y exponerlos para la decisión del directorio los asuntos laborales que puedan alterar los programas y objetivos de la empresa.

4.6.4 Funciones del Jefe de Cobros

Denominación del Cargo: Jefe de Cobros

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Secretaria y cobradores

Es el máximo responsable de la correcta y eficaz gestión del depto. Por ello deberá asignar al personal idóneo y eficiente, aprobar los objetivos de cobranza.

Descripción de funciones y responsabilidades

- Organizar, dirigir, coordinar, y supervisar labores de cobros
- Analizar los saldos y créditos, a fin de elaborar el programa estimado para cobros.
- Controlar el cumplimiento de los objetivos.
- Elaborar informes periódicos de la situación de la cartera.
- Controlar los saldos vencidos.
- Comprobar la veracidad de los saldos pendientes de cobrar.
- Comprobar la veracidad de los documentos entregados para la solicitud del crédito.
- Mantener la información actualizada, para obtener datos confiables de los estados de cada cliente.
- Realizar un reporte mensual a fin de evitar acumular provisiones para cuentas incobrables.
- Clasificar periódicamente las cuentas de acuerdo a su antigüedad.
- Presentar políticas de incentivos para los cobradores.
- Diseñar, políticas, planes y objetivos de la entidad para someterlos a consideración.
- Adoptar normas de procedimientos internos o de trabajo y exponerlos para la decisión de los asuntos laborales que puedan alterar los programas y objetivos del departamento.
- Recepción por Devolución:

Recibe la nota de devolución emitida por el departamento de ventas. La misma debe estar autorizada por los funcionarios de nivel adecuado.

Verifican la nota de devolución con la mercancía devuelta para comprobar la cantidad y las condiciones de la mercancía.

Si la recepción esta conforme, el jefe firma la nota de devolución, entrega el original al cliente y envía la copia al departamento de inventario. De lo contrario, notifica la inconformidad al responsable de ventas para que tome una decisión al respecto.

4.6.5 Procedimientos de Recepción de los Ingresos.

Cargo: Cobradores

Reporta a: Contabilidad

Supervisor: Jefe de Cobranza

Responsables de adoptar las acciones necesarias para la corrección de los desvíos, proponer objetivos de cobranza al jefe del departamento, recomendar o tomar acciones para subsanar problemas y anomalías a la cobranza y a la relación entre cliente y la empresa. (Ver flujogramas 1 y 2)

Procedimientos de Facturación:

Se establecen dos procedimientos por ventas: crédito y contado

Facturación por venta a crédito:

- Se inicia el procedimiento, cuando el cliente solicita la mercancía. Se hace con una nota de envío, con el nombre de la persona responsable del pago.
- El vendedor verifica, las condiciones de crédito del cliente. Encaso de no estar solvente o excedido de su límite de crédito se le notifica al cliente de tal situación y se le devuelve la nota de envío. En caso contrario, se procede a emitir la factura, la primera copia para el cliente y la segunda para contabilidad y la tercera para el departamento de cobranza para su posterior gestión de cobro.

Facturación por venta al contado:

- Se inicia el procedimiento con la solicitud del cliente.

- El vendedor verifica la existencia del producto. En caso de que no exista se le notifica al cliente.
- Si hay producto el vendedor elabora la factura firmada y sellada por él.

4.6.6 Funciones de la Secretaria de Cobranza

Cargo: Secretaria de Cobranza

Reporta a: Contabilidad

Supervisor: Jefe de Cobros

Responsable de controlar la agenda de la cobranza, mantener la información actualizada de cada cliente.

Descripción de funciones y responsabilidades.

- Realizar llamadas telefónicas a los clientes, semanalmente.
- Realizar confirmaciones de saldos, semanalmente.
- Controlar la agenda de la cobranza.
- Elaborar estado de cuentas para los clientes.
- Reportar cualquier anomalía que se presenten entre clientes y cobradores.
- Realizar circularizaciones.
- Elaborar informes y reportes semanales.
- Elaborar notas de debito, y notas de crédito.
- Elaborar notas de descuentos autorizados.
- Archivar, entre otros.
- Operar facturas.

4.7 Programa de Capacitación para La Formación del Departamento de Cobranza

Presentación

Una de las necesidades de toda institución es que cuente con un equipo de instructores para el desarrollo de un programa sistemático de capacitación para desarrollar habilidades de instrucción. Dicho programa debe contribuir al logro de los objetivos institucionales y desarrollar de tal manera que atienda las necesidades de los miembros de la institución a quienes está dirigido. En este documento se presenta el programa de la propuesta.

Uno de los aspectos de la organización que se consideran prioritarios es la capacitación de todos los trabajadores, porque es de suma importancia desarrollar un programa que permita que los que integran el equipo de trabajo adquieran las habilidades necesarias para poder realizar actividades de cobranza.

4.7.1 Necesidades que se Atenderán

- Talleres de organización.
- Charlas de motivación y autoestima.
- Charlas de relaciones interpersonales.
- Técnicas de convencimiento.
- Estrategias de cobranzas.

El programa se desarrollara de forma presencial a través de materiales originales estructurados para el mismo o de bibliografía que cubra los contenidos mencionados con anterioridad.

Las capacitaciones se estarán llevando a cabo a cada 4 meses cambiado los temas según las necesidades que se presenten

4.7.2 Evaluación

4.7.2.1 Aspectos a Evaluar

- Satisfacción del usuario.
- Desarrollo de conocimiento y habilidades.
- Aplicación.

4.7.2.2 Herramientas a Utilizar

- Encuesta de opinión.
- Exámenes de conocimientos y habilidades.
- Supervisión.

4.7.3 Estructura del Programa de Capacitación

Tema	Taller de Organización.	Duración	Costos
	Propósito: Proporcionar a todo el personal herramientas básicas para elaborar el trabajo de una forma ordenada y organizada. Responsable: Recursos humanos. Capacitadores: Intecap Instalación: Intecap	16 Hrs	2000
Tema	Charlas de motivación y autoestima.		
	Propósito: Que todos los trabajadores se sientan motivados de realizar su trabajo y que se sientan como un elemento importante para la empresa. Responsable: Recursos humanos. Capacitadores: Intecap Instalación: Empresa	8 Hrs	2000

Tema	Charlas de relaciones interpersonales.		
	<p>Propósito: Desarrollar buenas relaciones entre el personal, y así también una buena comunicación</p> <p>Responsable: Recursos humanos.</p> <p>Capacitadores: Intecap</p> <p>Instalación: Empresa</p>	8 Hrs	2000
Tema	Técnicas de convencimiento.		
	<p>Propósito: Que los cobradores conozcan nuevas técnicas de convencimiento para atraer más clientes a la empresa</p> <p>Responsable: Recursos humanos.</p> <p>Capacitadores: Intecap</p> <p>Instalación: Empres</p>	8 Hrs	2000
Tema	Estrategias de cobranzas		
	<p>Propósito: Que los cobradores conozcan nuevas estrategias de cobranzas y así optimizar la productividad de la organización.</p> <p>Responsable: Recursos humanos.</p> <p>Capacitadores: Intecap</p> <p>Instalación: Empresa</p>	15 Hrs	2000

4.8 Plan de Implementación de las Mejoras Planteadas

Antecedentes

Este plan de implementación surge como resultado del proceso de análisis y reflexión del entorno de la Económica S.A es decir mediante un proceso de evaluación.

Mediante dicho proceso. La organización conoce su situación real con respecto al modelo propuesto, determinando cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus debilidades, resultan propuestas de mejoras, lo que constituye el elemento de partida para la realización del plan de implementación para la mejora.

Por lo anterior se ha realizado un Sistema de Control Interno para que el funcionamiento sea eficiente y óptimo, con el fin de alcanzar sus metas y objetivos establecidos, así como también la reducción de errores y la minimización de riesgos

Para la implementación del Plan en la organización La Económica S.A, se debe dejar claro y sentar precedente de que es un mandato de la alta gerencia y que a partir de la fecha de su ejecución todos los integrantes que actualmente laboran en el mismo departamento acataran cada uno de los cambios que se van a empezar a generar a raíz de la instalación de los procesos y procedimientos que indican esta propuesta.

En vista a lo anterior mencionado y teniendo en cuenta que las buenas prácticas se deben continuar desarrollando en esta empresa, se pueden presentar nuevas políticas en esta organización en pro del desempeño y posicionamiento de la misma, es decir que muy posiblemente las nuevas contrataciones que realice la empresa van a tener un alto nivel de exigencia, aceptando personal que cuente con experiencia en el puesto. Y de esta manera dar continuidad al plan ya implementado.

Cabe resaltar que este plan de implementación estará soportado en las buenas prácticas en sus 3 fases y comprende las siguientes acciones.

4.8.1 Estructura del Plan de Implementación

Fases			Organización
Fase 1	Selección del equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría Interna • Gerente General • Jefe de Cobranza • Secretaria • Cobradores <p>Convocar a una reunión para analizar la propuesta.</p>	Análisis y definición
Fase.2	Planificación	Elaboraran un calendario de reuniones de coordinación a lo largo del tiempo en el que se hará la implementación, fijando plazos de ejecución.	Tratamiento de la información
Fase.3	Desarrollo	Gestión de supervisión	La gestión de supervisión general del equipo de trabajo lo tendrá la Auditoría interna, es decir, vigilar el cumplimiento, organizar dirigir y coordinar dicha unidad.
		Gestión de Informes	La presentación de informes de avance del proyecto de parte de la gerencia así también adoptar normas y procedimientos.
		Gestión de Análisis	El principal objeto de este

			<p>proceso, el jefe de cobranza analizara todos los saldos periódicamente (semanalmente) para adoptar medidas decisivas en caso de los clientes morosos. Comprobara la correcta ejecución del proyecto</p>
		Gestión de Operación	<p>Controlar la agenda de cobranza, realizar confirmaciones, elaborar estado de cuentas, notas de debito y crédito, operar notas de compras, facturas, entre otras operaciones en dicho departamento.</p>
		Gestión de Cobranza	<p>“Capacitaciones”, Responsables de adoptar las acciones necesarias, seguir los procedimientos propuestos según flujogramas y cursogramas de procedimientos de facturación.</p>

4.9 Viabilidad del proyecto

4.9.1 Recursos Humanos

Para el desarrollo del trabajo, análisis y evaluación del problema del plan de práctica las personas involucradas en el trabajo del mismo son:

- Contador de la empresa.
- Jefe de Cobranzas.
- Encargada de Cobros.
- Cobradores de la empresa.
- Estudiante.
- Asesor.

4.9.2 Recursos Financieros

• Tiempo del analista	Q 5,000.00
• Costo de estudio	Q 5,000.00
• Costo del tiempo del personal	Q 10,000.00
• Costo del tiempo	Q 12,500.00
• Costo del desarrollo / adquisición	Q 20,000.00
Costo total del proyecto	Q 52,500.00

4.9.3 Recursos Físicos

- Computadora.
- Impresora.
- Tinta impresora.
- Usb.
- Cds.
- Papelería.

Conclusiones

1. La falta de procedimientos de control adecuados en el área de cobros y contabilidad que describan las actividades de control ocasiona confusiones.
2. La utilización de formas sin número de correlativos para los reportes diarios ocasiona que se traspapelen o pierdan los mismos, generando las principales diferencias en los registros.
3. El control interno en las cuentas por cobrar es deficiente debido a la falta de planificación de actividades de control y supervisión, lo cual no ha permitido establecer una adecuada supervisión continua para comprobar que el sistema funcione correctamente.

Recomendaciones

- 1.** Establecer por escrito las políticas, procedimientos y registros, que sirvan de guía para el funcionamiento del área de cobros transmitiendo la información en forma descendente y ascendente para que exista una permanente retroalimentación respecto a la creación, operación y supervisión del Control Interno.
Para transmitir por escrito las políticas y procedimientos pueden llevarse a cabo con apoyo de flujo gramas de procedimientos.
- 2.** Para realizar el registro inmediato, completo y a prueba de manipulaciones, se deben utilizar formas pre impresas y colocar un sticker pre numerado a cada documento, al ser elaborado o presentado en otro departamento con el correlativo que lleva el sistema, para determinar documentos faltantes y proceder a realizar su búsqueda y localización.
- 3.** La administración debe considerar que es importante la adecuada planificación y supervisión de las actividades de control de las cuentas por cobrar para evitar riesgos y registros incompletos en las transacciones que se generan en el mismo.

Referencias

1. Abel Serrano Presidenta, C.P.A. (2008). *Evaluacion del Control Interno del Inventario de Materiales en una Empresa de Telecomunicaciones*. (Primera Edicion ed.). Guatemala: Ramirez.
2. Gabriel Alfredo Piloña Ortiz. (2002). *Tecnicas de Investigacion Documental y de Campo* (Quinta Edicion ed.). Guatemala: Litografia CIMGRA.
3. Gaitan Martinez Diana Paola. (2010). *Implementacion del Modelo Estandar de Control Interno y el Sistema de Gestion de Calidad en el Instituto Caro y Cuervo* (Primera Edicion ed.). Bogota: ESAP.
4. Jimmy Wales, Larry Sanger. (30 de Enero de 2013). *Wikipedia, La Enciclopedia Libre*. Recuperado el 15 de Marzo de 200, de Wikipedia, La Enciclopedia Libre: <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>
5. Lara M; Oswal J, Marín S, Nerelix S,. (17 de Diciembre de 2010). *Monografias.com*. (CUAM, Editor) Recuperado el 12 de Mayo de 2013, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos93/control-interno-cuentas-cobrar/control-interno-cuentas-cobrar2.shtml#referencia>

Anexos

ANEXO No. 1 Cuestionario de Control Interno

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
PROGRAMA DE ACTUALIZACION Y CIERRE ACADÉMICO –ACA-
CARRERA CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
CURSO: PED
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE COBROS

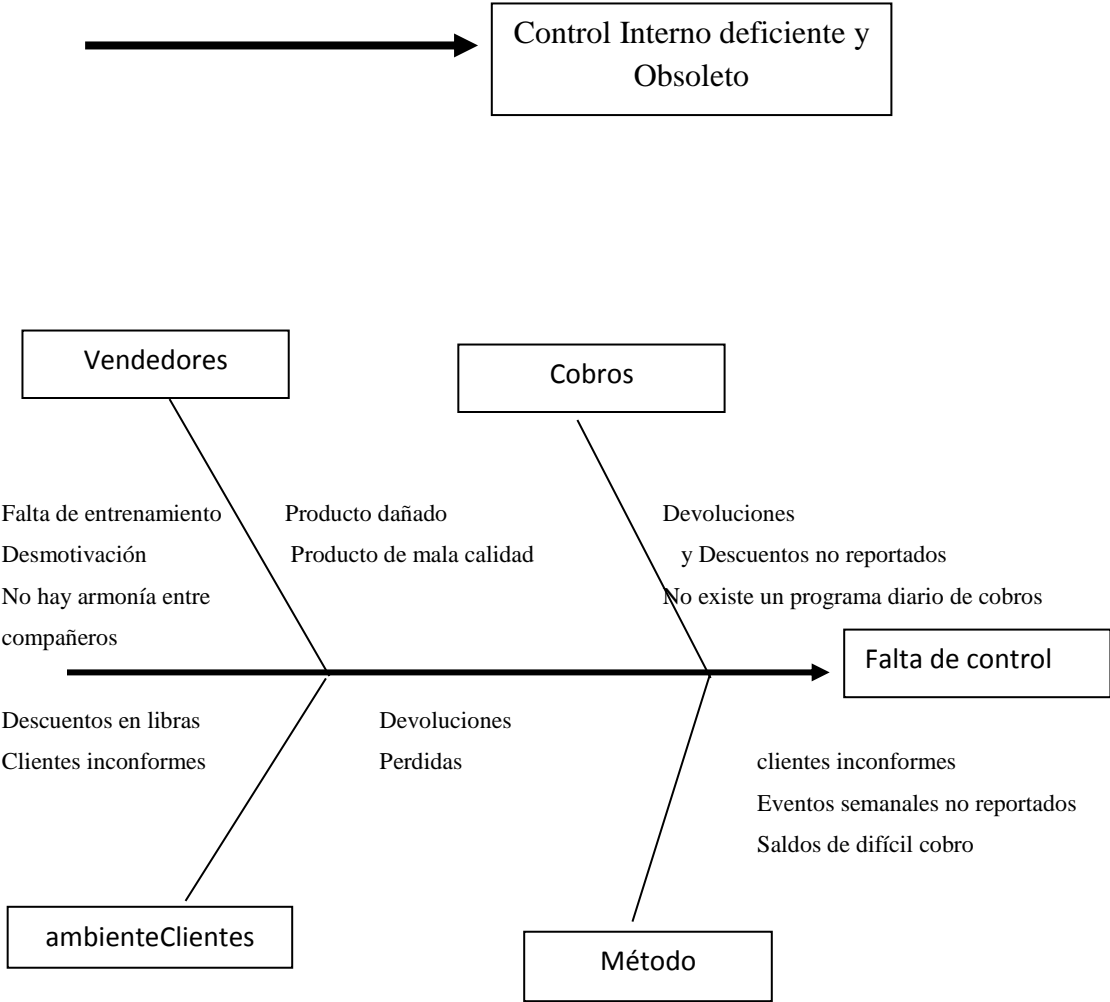
Nombre: _____

Puesto que Ocupa:

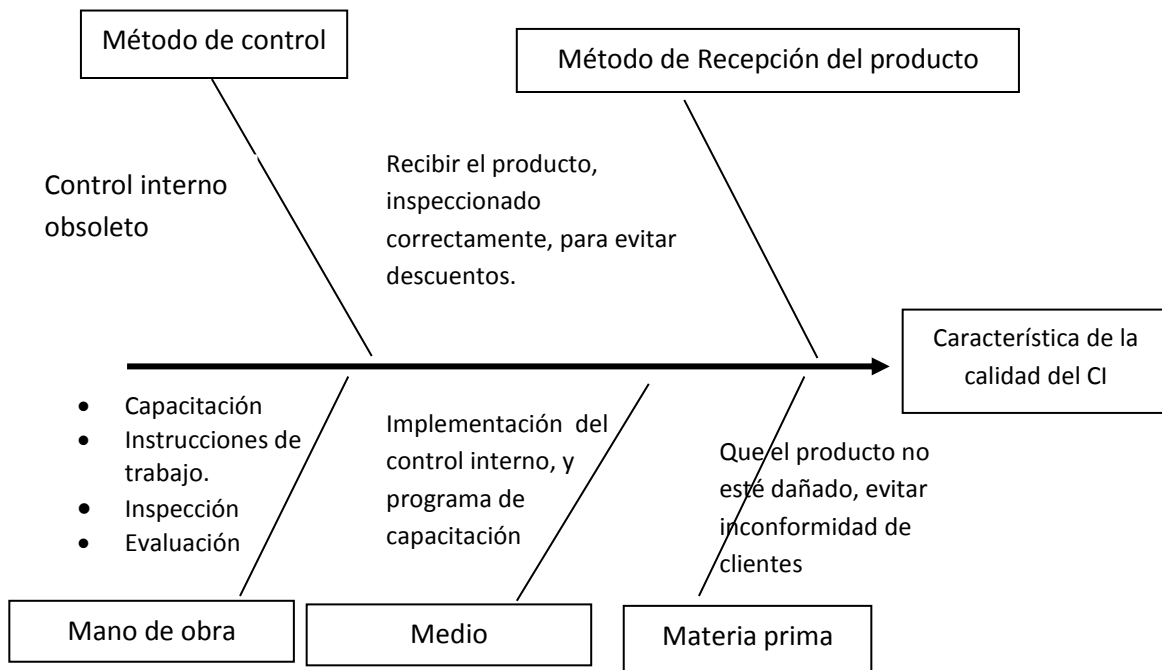
1. EVALUACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	SI	NO	N/A
1. ¿Se dispone de una organización formalmente establecida? Porque:			
1. ¿Existe un organigrama general y/o particular? Porque:			
2. ¿Están satisfechos los funcionarios con la organización actual? Porque:			
4. ¿Se cumplen los objetivos establecidos en el departamento? Porque:			
5. ¿Pueden hacerse modificaciones en la organización para obtener una mayor Coordinación de actividades? Porque:			
6. ¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y Organización? Porque:			
7. ¿Se dispone de reglamento interno de operación? Porque:			
2. EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN			
1. ¿Se elaboran reportes de los saldos en el departamento con			

periodicidad?			
Porque:			
2. ¿Existen controles adecuados sobre las entradas diarias de dinero?			
Porque:			
3. ¿Hay una segregación adecuada de las funciones de autorización, adquisición, venta, custodia, cobranza y tesorería?			
4. ¿Se realiza un análisis periódico de los saldos para determinar veracidad?			
Porque?			
5. ¿Existe una vigilancia constante y efectiva sobre vencimientos y cobranza?			
Porque:			
	SI	NO	N/A
6. ¿Se cuenta con programa de cómputo adecuado para el control colectivo de cuentas?			
7. ¿Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?			
8. ¿Dichos informes son revisados por algún funcionario autorizado tomando decisiones mensualmente con las cuentas atrasadas?			
9. ¿Se tienen listas o catálogos de clientes con direcciones, teléfono, RFC, otros datos, etc?			
10. ¿Las diferencias reportadas por los clientes, en su caso, se investigan por una persona distinta a la encargada de cuentas por cobrar o de las cobranzas?			
11. ¿Se obtienen comprobantes de que los clientes hayan recibido la mercancía que se les envía?			
12. ¿Se tiene un control de las devoluciones?			
4. Comunicación y Coordinación formal			
1. ¿Existe una adecuada comunicación entre compañeros de trabajo?			
2. ¿Se llevan a cabo reuniones periódicas para discutir las deficiencias?			
3. ¿Se divulgan los objetivos establecidos a los grupos de trabajo?			
4. ¿Se les proporciona capacitación al personal del departamento?			
5. ¿Existe armonía entre los equipos de trabajo a la hora de realizar la cobranza?			
6. ¿Existe adecuada comunicación entre gerente y sub-alternos?			
7. ¿Existe una adecuada coordinación entre los equipos de trabajo?			

ANEXO No. 2 Diagrama de causa y efecto



ANEXO No. 3 Diagrama de Ishikawa metodología 5m's



CRONOGRAMA DE TRABAJO
PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA DE LA DISTRIBUIDORA DE CARNE DE RES LA ECONOMICA
PERÍODO 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012

No	ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
		1ER A	2D A	3ER A	4T A	1ER A	2D A	3ER A	4T A	1ER A	2D A	3ER A	4T A	1ER A	2D A	3ER A	4T A	1ER A	2D A	3ER A	4T A
1	Inicio de segunda etapa del trabajo PED																				
2	Reuniones estudiantes y tutores en campus central UPANA																				
3	Reuniones en campus naranjo tutores, decano y coordinadora																				
4	Entrega de Diagnóstico corregido																				
5	Presentación del plan de práctica																				
6	Evaluación del Tutor a Asesores																				
7	Fecha Límite de entrega																				
8	Recolección de Análisis, Investigación, Trabajo de campo																				
9	Reuniones estudiantes y tutores en campus central UPANA																				
10	Reuniones en campus naranjo tutores, decano y coordinadora																				
11	Fecha Límite de entrega																				
12	Reuniones estudiantes y tutores en campus central UPANA																				
13	Análisis de Resultados																				
14	Reuniones en campus naranjo tutores, decano y coordinadora																				
15	Fecha Límite de entrega																				
16	Presentación de resultados																				
17	Reuniones estudiantes y tutores en campus central UPANA																				
18	Conclusiones y Recomendaciones																				
19	Reuniones en campus naranjo tutores, decano y coordinadora																				
20	Propuesta																				
21	Fecha Límite de entrega																				