

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Sede Regional San Carlos  
Escuela de Administración de Empresas



**Procedimiento de Control Interno aplicado a los rubros  
de Efectivo, Cuentas por Cobrar e Inventarios, en el  
Centro de Distribución Integrado- Pipasa.  
Muelle - San Carlos.**

Práctica Profesional para optar por el Grado de  
**Bachiller en Administración de Empresas**

Profesora Asesora  
**MBA. Martha Lorena Mora Arce**

Proyecto presentado por  
**Yendry María Barrantes Jiménez**

San Carlos, Noviembre, 2008

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Sede Regional San Carlos  
Escuela de Administración de Empresas



**Procedimiento de Control Interno aplicado a los rubros  
de Efectivo, Cuentas por Cobrar e Inventarios, en el  
Centro de Distribución Integrado- Pipasa.  
Muelle - San Carlos.**

Práctica Profesional para optar por el Grado de  
**Bachiller en Administración de Empresas**

Profesora Asesora  
**MBA. Martha Lorena Mora Arce**

Proyecto presentado por  
**Yendry María Barrantes Jiménez**

San Carlos, Noviembre, 2008

---

## DEDICATORIA

*Este proyecto se lo dedico:*

*Primeramente a Dios Todopoderoso, quién me dio el don de la vida; quien me dio la fortaleza e inteligencia para alcanzar con éxito una meta más en mi vida, a pesar de los momentos difíciles que afronté.*

*Muy especialmente a mi madre, María Amabelis Jiménez Burgos, quien es el pilar de mi vida; ha caminado a mi lado a través de todas las etapas de mi vida; me ha brindado todo su amor, apoyo y sabios consejos; ha creído en mí y me ha dado las herramientas necesarias para ser lo que hoy soy; mamá porque me has enseñado a luchar por mis metas y mis sueños sin importar las dificultades y obstáculos de la vida y has inculcado en mí los elementos más importantes: la Fe y el Amor a Dios.*

*Te Amo.*

*Y por último a mis hermanos: Mainor, Danny y Wendy, porque son los compañeros y amigos más maravillosos que me ha dado Dios; me han apoyado en cada momento de mi vida y estuvieron a mi lado en cada etapa de este proyecto. Este triunfo no es solo mío sino también de ustedes, porque juntos hemos trabajado en equipo por construir nuestras vidas y alcanzar nuestros sueños.*

---

## *AGRADECIMIENTOS*

*Agradezco intensamente a Dios Todopoderoso por ser la luz de mi vida.*

*A mi profesora asesora, Licda. Martha Lorena Mora Arce, por guiarme durante el desarrollo de este proyecto, por sus enseñanzas, por todo su tiempo, apoyo incondicional y por ser antes que todo, una excelente amiga y consejera. Que Dios te bendiga hoy y siempre profe.*

*A la Licda. Eileen Barrantes Barrantes, Coordinadora de la Carrera, profesora y amiga, agradezco todas las enseñanzas durante mis años de preparación y el apoyo brindado para alcanzar este proyecto.*

*A la empresa Corporación Pipasa S.A., por darme la oportunidad de realizar este proyecto y al personal del CEDI-Muelle, por brindarme la colaboración, apoyo y amistad que necesitaba.*

*A mi novio, porque me dio el apoyo incondicional, toda su comprensión, todo su amor, por ser parte de esta maravillosa etapa en mi vida y por luchar a mi lado en las buenas y en las malas. Te Amo.*

*Quiero agradecer muy especialmente a Jeimy Carballo, Evelyn Leiva y Cesar Romero, por todo su apoyo brindado desde el inicio hasta el final de mi proyecto, porque cuando creía no poder más ustedes me extendieron su mano y me levantaron y hoy veo cumplido esta meta. Dios los bendiga.*

*A la señora Edna Quirós, porque fue el ángel que Dios puso en mi camino en el momento que más lo necesitaba, porque gracias a ella pude realizar este trabajo.*

*Por último quiero agradecer enormemente a mis compañeros y amigos de generación, por todo su cariño, apoyo y amistad, porque con ustedes viví etapas maravillosas, superé obstáculos y alcancé metas.*

*A todas aquellas personas que me enseñaron a lo largo de mi carrera lo que hoy se y me formaron como la persona y profesional que hoy soy. Gracias.*

---

## RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de este proyecto apoya al Centro de Distribución Integrado Pipasa, ubicado en Muelle de San Carlos, por medio de la implementación de un Procedimiento de Control Interno aplicado a los rubros de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, el cual, tiene como objetivo primordial, conformar el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento de la función empresarial.

Este trabajo, requirió de una investigación de tipo descriptiva, mientras que el diseño fue de campo; ya que se estuvo en el lugar de los hechos. Para el mismo, se utilizó las técnicas e instrumentos apropiados para esta investigación. Entre las técnicas aplicadas estuvo la observación directa, el cuestionario y la entrevista semi-estructurada. Los sujetos y fuentes de información fueron los mismos colaboradores del centro.

El aporte principal que genera el siguiente trabajo, es que permitirá alcanzar la eficacia y eficiencia de los procedimientos que se desarrollan en el CEDI-Muelle, así como desempeñar el logro de sus objetivos, consolidándose financiera y administrativamente.

Se concluye que prevalece la falta de procedimientos claros y formalmente establecidos en los rubros de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. Se recomienda, la aplicación de los procedimientos de Control Interno propuestos para el manejo de los rubros de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios en los distintos ámbitos de aplicación dentro de la organización.

**Palabras claves:** Procedimiento, Control Interno, Efectivo, Cuentas por cobrar, Inventario, Implementación.

---

## ABSTRACT

The development of this project supports the Integrated Distribution Center Pipasa (CEDI), located in Muelle, San Carlos, through the implementation of an internal control procedure applied to items of cash, receivable accounts and inventories which form the backbone for an ordered development of its activities. They established responsibilities to those in charge of all areas, generating useful and necessary information to provide control measures and self-control and objectives to participate in fulfilling the role of business.

This paper required a descriptive type of research and a field analysis with the necessary techniques and instruments suitable for this research. The used techniques were direct observation, the questionnaires and semi-structured interviews. The subjects and sources of information were the same coworker of the Integrated Distribution Center Pipasa.

The main contribution generated with this analysis is to help achieving the efficiency and effectiveness of the procedures that are developed in the CEDI-Pipasa, as well as achieving its objectives, consolidating financially and administratively.

It can be concluded that the lack of formally clear procedures in the areas of cash, receivable accounts and inventories prevails. It is recommended the application of internal control procedures proposed to the management of items of cash, and inventories in the various fields of application within the organization. receivable accounts

**Key words:** Procedures, Internal Control, Cash, Receivable accounts, Inventories and Implementation.

---

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<i>DEDICATORIA</i> .....	I
<i>AGRADECIMIENTOS</i> .....	II
RESUMEN EJECUTIVO .....	III
ABSTRACT .....	IV
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	V
ÍNDICE DE CUADROS .....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	IX
ÍNDICE DE ABREVIATURAS .....	X
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>A. REFERENCIA EMPRESARIAL</b> .....	<b>3</b>
1. <i>Misión</i> .....	6
2. <i>Visión</i> .....	7
3. <i>Valores Empresariales</i> .....	7
4. <i>Estructura Organizativa</i> .....	9
<b>B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO</b> .....	<b>10</b>
<b>C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>11</b>
<b>D. OBJETIVOS</b> .....	<b>11</b>
1. <i>Objetivo General</i> .....	11
2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	11
<b>E. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>12</b>
1. <i>Alcances</i> .....	12
2. <i>Limitaciones</i> .....	13
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
<b>A. ADMINISTRACIÓN</b> .....	<b>15</b>
1. <i>Concepto de Administración</i> .....	15
<b>B. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO</b> .....	<b>16</b>
1. <i>Concepto de Análisis Administrativo</i> .....	16
<b>C. HERRAMIENTAS DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO</b> .....	<b>16</b>
1. <i>Distribución de funciones</i> .....	17
2. <i>Análisis de procedimientos</i> .....	17
3. <i>Análisis de formularios</i> .....	17
4. <i>Análisis del espacio físico</i> .....	17
<b>D. PROCEDIMIENTO</b> .....	<b>18</b>
1. <i>Concepto de Procedimiento</i> .....	18
<b>E. CONTROL INTERNO</b> .....	<b>19</b>
1. <i>Concepto de Control Interno</i> .....	19
2. <i>Objetivos del Control Interno</i> .....	20

3.	<i>Componentes Funcionales</i> .....	21
<b>F.</b>	<b>EFFECTIVO</b> .....	<b>35</b>
1.	<i>Concepto de Efectivo</i> .....	35
2.	<i>Seguridad de Efectivo</i> .....	35
3.	<i>Control Interno de Efectivo</i> .....	37
4.	<i>Control Interno de Ingresos en Efectivo</i> .....	40
5.	<i>Control Interno de los Desembolsos en Efectivo</i> .....	42
<b>G.</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b> .....	<b>43</b>
1.	<i>Concepto de Cuentas por Cobrar:</i> .....	43
2.	<i>Objetivos del Control Interno de Cuentas por Cobrar</i> .....	43
3.	<i>Control Interno de las Cuentas por Cobrar y de las Transacciones de Ventas</i> .....	44
<b>H.</b>	<b>INVENTARIOS</b> .....	<b>50</b>
1.	<i>Concepto de Inventarios</i> .....	50
2.	<i>Control Interno de Inventarios</i> .....	51
3.	<i>Auditoría de Inventarios</i> .....	55
4.	<i>Objetivos de la Auditoría de Inventarios</i> .....	57
<b>III.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>58</b>
<b>A.</b>	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>58</b>
1.	<i>Descriptiva</i> .....	58
<b>B.</b>	<b>SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN</b> .....	<b>59</b>
1.	<i>Sujetos de información</i> .....	59
2.	<i>Fuentes de información</i> .....	60
<b>C.</b>	<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>62</b>
1.	<i>Cuestionario</i> .....	62
2.	<i>Observación Directa:</i> .....	63
3.	<i>Entrevista Semi-estructurada:</i> .....	64
<b>D.</b>	<b>PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN</b> .....	<b>65</b>
1.	<i>Construcción Participativa</i> .....	65
2.	<i>Análisis de Información</i> .....	65
3.	<i>Procesamiento de Información</i> .....	65
<b>E.</b>	<b>METODOLOGÍA DEL FORMATO DEL PROCEDIMIENTO</b> .....	<b>66</b>
1.	<i>Estructura General</i> .....	66
2.	<i>Codificación</i> .....	67
<b>IV.</b>	<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	<b>70</b>
<b>A.</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL DEL MANEJO DE INVENTARIOS</b> .....	<b>70</b>
<b>B.</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL DEL MANEJO DE EFECTIVO</b> .....	<b>76</b>
1.	<i>Manejo de Fondos Variables</i> .....	76
2.	<i>Manejo de Efectivo de Ventas</i> .....	82
<b>C.</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL DEL MANEJO DE CUENTAS POR COBRAR</b> .....	<b>87</b>
1.	<i>Manejo de Cartera de Crédito</i> .....	87
2.	<i>Manejo del Proceso de Facturación</i> .....	92
<b>V.</b>	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO</b> .....	<b>98</b>
<b>A.</b>	<b>ÍNDICE</b> .....	<b>98</b>
<b>B.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>99</b>
<b>C.</b>	<b>OBJETIVO</b> .....	<b>100</b>
<b>D.</b>	<b>ALCANCE</b> .....	<b>100</b>

<b>E. RESPONSABLES .....</b>	<b>100</b>
<b>F. ÁMBITO DE APLICACIÓN .....</b>	<b>101</b>
<b>G. IDENTIFICACIÓN .....</b>	<b>101</b>
1. <i>Nombre de la Organización .....</i>	<i>101</i>
2. <i>Logotipo de la Organización .....</i>	<i>102</i>
3. <i>Unidad Administrativa responsable de la elaboración del procedimiento .....</i>	<i>102</i>
4. <i>Título del Procedimiento .....</i>	<i>102</i>
5. <i>Extensión del Procedimiento .....</i>	<i>102</i>
6. <i>Lugar y Fecha de elaboración .....</i>	<i>103</i>
7. <i>Número de Revisión .....</i>	<i>103</i>
8. <i>Nombre, código de identificación y unidad administrativa responsable de los procedimientos que componen el Control Interno .....</i>	<i>103</i>
<b>H. PRESENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.....</b>	<b>105</b>
<b>CONTROL INTERNO PARA EL MANEJO DE EFECTIVO .....</b>	<b>106</b>
1. <i>Objetivo del procedimiento .....</i>	<i>106</i>
2. <i>Alcance del procedimiento .....</i>	<i>106</i>
3. <i>Responsables .....</i>	<i>106</i>
4. <i>Lineamientos del Procedimiento de Control.....</i>	<i>108</i>
5. <i>Descripción del Procedimiento de Control .....</i>	<i>113</i>
<b>CONTROL INTERNO PARA EL MANEJO DE CUENTAS POR COBRAR.....</b>	<b>118</b>
1. <i>Objetivo del procedimiento .....</i>	<i>118</i>
2. <i>Alcance del procedimiento .....</i>	<i>118</i>
3. <i>Responsables .....</i>	<i>118</i>
4. <i>Lineamientos del Procedimiento de Control.....</i>	<i>120</i>
5. <i>Descripción del Procedimiento de Control .....</i>	<i>124</i>
<b>CONTROL INTERNO PARA EL MANEJO DE INVENTARIO .....</b>	<b>131</b>
1. <i>Objetivo del procedimiento .....</i>	<i>131</i>
2. <i>Alcance del procedimiento .....</i>	<i>131</i>
3. <i>Responsables .....</i>	<i>131</i>
2. <i>Jefe de Inventario.....</i>	<i>132</i>
3. <i>Asistente de Inventarios y TP2.....</i>	<i>132</i>
4. <i>Lineamientos del Procedimiento de Control para el Manejo de Inventarios .....</i>	<i>133</i>
5. <i>Descripción del Procedimiento de Control .....</i>	<i>134</i>
<b>VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>148</b>
<b>A. CONCLUSIONES .....</b>	<b>148</b>
<b>B. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>150</b>
<b>VII. LITERATURA CONSULTADA .....</b>	<b>155</b>
<b>VIII. APÉNDICE .....</b>	<b>157</b>
<i>APÉNDICE 1. Cuestionario de Control Interno Aplicado al Manejo de Inventario de Mercancías .....</i>	<i>157</i>
<i>APÉNDICE 2. Cuestionario de Control Interno de Efectivo Aplicado al Manejo de Fondos Variables ...</i>	<i>159</i>
<i>APÉNDICE 3. Cuestionario de Control Interno de Efectivo Aplicado al Manejo de Efectivo de Ventas .</i>	<i>161</i>
<i>APÉNDICE 4. Cuestionario de Control Interno de Cuentas por Cobrar Aplicado al Manejo de Cartera de Crédito .....</i>	<i>162</i>
<i>APÉNDICE 5. Cuestionario de Control Interno de Cuentas por Cobrar Aplicado al Proceso de Facturación .....</i>	<i>163</i>

---

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 4.1. COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS EN EL ÁREA DE CONCENTRADOS, POLLO Y EMBUTIDOS. ....	71
CUADRO 4.2. COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MANEJO DE FONDOS VARIABLES. ....	76
CUADRO 4.3. COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MANEJO DE EFECTIVO DE VENTAS. ....	82
CUADRO 4.4. COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MANEJO INTERNO DE CARTERA DE CRÉDITO. ....	87
CUADRO 4.5. COMPARATIVO DEL MANEJO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN ....	92
CUADRO 5.1. NOMBRE, CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN Y UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE DE LOS RUBROS QUE CONTIENE EL PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO. ....	104

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN-PIPASA EN MUELLE-SAN CARLOS .....	9
FIGURA 2.1. COMPONENTES FUNCIONALES DEL CONTROL INTERNO. ....	22
FIGURA 2.2. RESUMEN EJECUTIVO PARA ESTABLECER Y MANTENER UN CONTROL INTERNO EFECTIVO.....	34

---

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

- ☛ **PIPASA S.A.:** Planta Industrial Procesadora de Aves S.A.
- ☛ **CEDI:** Centro de Distribución Integrado.
- ☛ **COBESA:** Concentrados Belén S.A.
- ☛ **TEF:** Transferencia Electrónica de Fondos.
- ☛ **PCI-EF-01:** Procedimiento de Control Interno de Efectivo.
- ☛ **PCI-CC-02:** Procedimiento de Control Interno de Cuentas por Cobrar.
- ☛ **PCI-IV-03:** Procedimiento de Control Interno de Inventario.

---

## INTRODUCCIÓN

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, se destaca lo relativo al establecimiento de procedimientos tanto administrativos, como operativos, ya que facilitan el aprendizaje del personal, proporcionando la orientación precisa en el ámbito operativo o de ejecución, además de considerarse una fuente en la cual se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr el cumplimiento de las distintas funciones y tareas que se le han asignado de una manera clara y sencilla.

Con el desarrollo de este proyecto se apoya al Centro de Distribución Integrado Pipasa, por medio de la formulación de un procedimiento de Control Interno aplicado a los rubros de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, el cual, tiene como objetivo primordial, conformar el pilar para poder ejecutar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, instaurando medidas de control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento de la función empresarial.

El contenido de este documento se estructuró de la siguiente manera:

**Primer capítulo:** se presentan las generalidades del estudio en donde se describe la referencia empresarial (antecedentes, visión, misión) y además, se mencionan aspectos de gran relevancia como justificación del estudio, planteamiento del problema, objetivos y alcances y limitaciones del proyecto.

**Segundo capítulo:** comprende el marco teórico, que es la base teórica que respaldó el estudio en desarrollo, en él se indican los autores que sustentan las teorías concernientes a Administración y Control Interno.

---

**Tercer capítulo:** incluye el marco metodológico, en el cual se explican los métodos utilizados a través de la investigación. Se menciona el tipo de investigación, sujetos, fuentes, técnicas de investigación y el método de análisis.

**Cuarto capítulo:** es un capítulo de gran relevancia, porque en él se presentan los resultados de la investigación a través de los distintos recursos utilizados para recopilar la información. En él se describe la situación actual de la empresa en cuanto al manejo de los rubros de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios.

**Quinto capítulo:** se consideró el capítulo más importante del proyecto, ya que en él se describe cada uno de los procedimientos de control establecidos en los diversos rubros. Se especifica, además el objetivo, alcance, responsables, ámbito de aplicación general y específico de dichos procedimientos.

**Sexto capítulo:** en éste capítulo se presentan las conclusiones en las cuales se resumen los principales resultados obtenidos y las recomendaciones sugeridas.

Para finalizar se especifica la literatura consultada y apéndice.



---

# **CAPITULO I**

# **GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

## I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

### A. REFERENCIA EMPRESARIAL

Corporación PIPASA S.A., es una empresa netamente costarricense.

La Planta Industrial Procesadora de Aves S. A., (**PIPASA**), fue fundada en el año 1969, bajo la administración del señor Calixto Chávez Zamora.

Lo que inició como una humilde granja, es hoy una empresa que integra de manera vertical, todos los procesos productivos y de comercialización dentro y fuera de nuestras fronteras. Desde la crianza de las reproductoras (de las cuáles se obtiene el huevo fértil para producir el pollo de engorde), hasta el crecimiento del pollo de engorde, su procesamiento en plantas y la distribución y la comercialización de los productos, son parte del trabajo diario de la organización.

En 1991 se estableció Corporación PIPASA S.A. bajo una sola razón social. Corporación AS OROS también pasó a formar parte de la empresa, pues Corporación PIPASA S.A. absorbió sus operaciones en octubre de 2004.

Las actividades principales de Corporación PIPASA S.A. se encuentran relacionadas con la producción industrial, avícola y con una amplia gama de operaciones agropecuarias y comerciales. Sus productos principales incluyen la carne de pollo, los alimentos derivados de carne de pollo, res, pavo y cerdo, lo mismo que huevo comercial e industrial. También se cuenta con plantas dedicadas exclusivamente a la fabricación de alimento para la nutrición animal, extrusados para mascotas y para especies acuícolas.

En sus inicios contaba con alrededor de seis agencias de venta de pollo y sus derivados, ubicadas en zonas estratégicas del país, una de ellas situada en Ciudad Quesada-San Carlos.

Además invirtió en la compra de tres empresas afines a su actividad productiva, como los son: Concentrados Aguilar & Solís, COBESA (Concentrados Belén S.A.) y Pollos AS de Oros.

Actualmente Pipasa cuenta con una diversidad de plantas y granjas dedicadas a la crianza de las aves y producción de huevos, tanto propias como externas, ubicadas en distintas zonas del país, como Sardinal, Alajuela, Heredia, entre otras. Así como con tres plantas procesadoras de concentrados, ubicadas en Sardinal, Belén y San Rafael de Alajuela.

Además de las plantas y granjas que se mencionó anteriormente, también se cuenta con dos plantas procesadoras de aves, una ubicada en la Garita de Alajuela y la otra en San Rafael de Alajuela; dos plantas procesadoras de derivados de pollo ubicadas en San Rafael de Alajuela y en Desamparados de San José.

Para comercializar todos sus productos, Corporación Pipasa S.A., cuenta con un total de diez Centros de Distribución Integrados (CEDI) y más de cien Agencias en todo el país, distribuyendo líneas como, pollo, embutidos y concentrados; clasificados de la siguiente manera: en consumo animal se comercializan las marcas MIMADOS, ASKAN, DOG PRO, KANIN, KAN KAN, DON GATO y CONCENTRADOS AGUILAR & SOLIS; en consumo humano se comercializan los productos: Pollo Pipasa, Pipasa TENDER, embutidos y formados (KIMBY, ZARAGOZA, TIQUICIA y su último lanzamiento, embutidos Pipasa Light 2008).

Para el año 2006 Corporación PIPASA S.A. sufrió una serie de cambios tanto interna como externamente; se enfrentó a una difícil crisis en el ámbito económico y de ventas, lo cual obligó al señor Calixto Chávez a vender sus acciones a Grupo SAMA, ésto no impidió que la Corporación siguiera funcionando bajo este mismo nombre y dedicándose a lo que ya venía haciendo desde su fundación; por el contrario a raíz de esto se realiza una expansión masiva a nivel nacional, distribuyendo todos sus productos y estableciendo su marca en cada rincón del país.

El Centro de Distribución Integrado-Muelle, nace en el año 2005, con la iniciativa de incursionar en toda la Zona Norte, ya que para ese entonces solo existía la Agencia Ciudad Quesada, que poseía únicamente tres rutas.

Este centro, inició sus funciones con un total de cinco rutas de ventas (tres de pollo y dos de embutidos) y con una capacidad de 40. 000 kilos (en pollo y embutidos) distribuidos en sus dos áreas de almacenamiento: área de congelado y área de fresco. Las ventas se realizaban manualmente por medio de factureros.

Inicialmente éste contaba con un total de catorce colaboradores en sus distintos puestos: un Administrador, un Auxiliar de Liquidaciones, un Jefe de Inventario, un Asistente de Inventario, cinco Agentes Vendedores, cinco Asistentes de Ruta.

En el 2007 se complementa a un total de ocho rutas de ventas que se encargan de la distribución de todos sus productos en las zonas de Ciudad Quesada, Aguas Zarcas, Pital, Guatuso, Fortuna, Los Chiles, Florencia, San Ramón y Zarcero.

Entre el período del 2006-2008 se realiza una inversión de aproximadamente ¢20.000.000 (veinte millones de colones), para la compra de tecnología sofisticada para el proceso de facturación (Mini computadoras Hand Held), y la adquisición de una nueva flotilla de camiones modelo 2008, por medio de un leasing con el Banco Interfin.

Actualmente en el CEDI-Muelle laboran un total de treinta y cuatro colaboradores distribuidos de la siguiente manera: un Gerente Administrativo, un Asistente Administrativo, un Asistente de Liquidaciones, dos Jefe de Inventario, tres Asistente de Inventario, cuatro Trabajadores de Proceso-TP2-, cinco Agentes Vendedores, ocho Asistentes de Ruta, dos Agentes Pre-Vendedores, tres Choferes de Reparto, un Ejecutivo de Cobro, un/a Administrador/a de Aguilar & Solís, un Supervisor de Ventas y un Misceláneo.

### **1. Misión**

“El propósito de la Corporación es proveer a nuestros clientes, productos líderes en nutrición humana y animal, en los que existan oportunidades de crear valor agregado.

Mantendremos el liderazgo en cada industria en que participemos, al construir ventajas competitivas sostenibles, basadas en el conocimiento de los hábitos y la satisfacción de las necesidades de los consumidores, la diferenciación de nuestros productos, y en un menor costo”.

## 2. Visión

- Las exportaciones representarán participación creciente en los resultados de la Corporación, basadas en la relación con nuestros socios estratégicos. Continuamente mejoraremos las sinergias en cada una de las etapas de la cadena de valor entre las diferentes unidades de negocio y nuestros colaboradores tendrán la motivación, las cualidades y la capacitación para contribuir efectivamente al logro de nuestras metas, por medio del conocimiento de la dirección del negocio y el sentido de pertenencia para trabajar en equipo.
- Nuestros clientes y consumidores serán la razón de nuestra existencia y desarrollaremos con ellos relaciones de mutuo beneficio. Nuestros proveedores serán nuestros socios en el esfuerzo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y nuestros accionistas recibirán el retorno sobre el capital invertido. Contribuiremos positivamente al crecimiento del país al crear estabilidad laboral y con una operación en armonía con la naturaleza.

## 3. Valores Empresariales

**Servicio al cliente:** Brindar un servicio de excelencia que supere las expectativas de nuestros clientes.

**Honestidad:** Mantener una actitud congruente en todo momento, basada en la veracidad de las palabras y acciones.

**Respeto:** Implica consideración, atención, tolerancia, el cumplimiento de la legislación nacional e internacional, de las disposiciones y políticas de Corporación PIPASA S.A.

**Compromiso:** Cumplir con las obligaciones realizando más de lo esperado, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que nos han confiando.

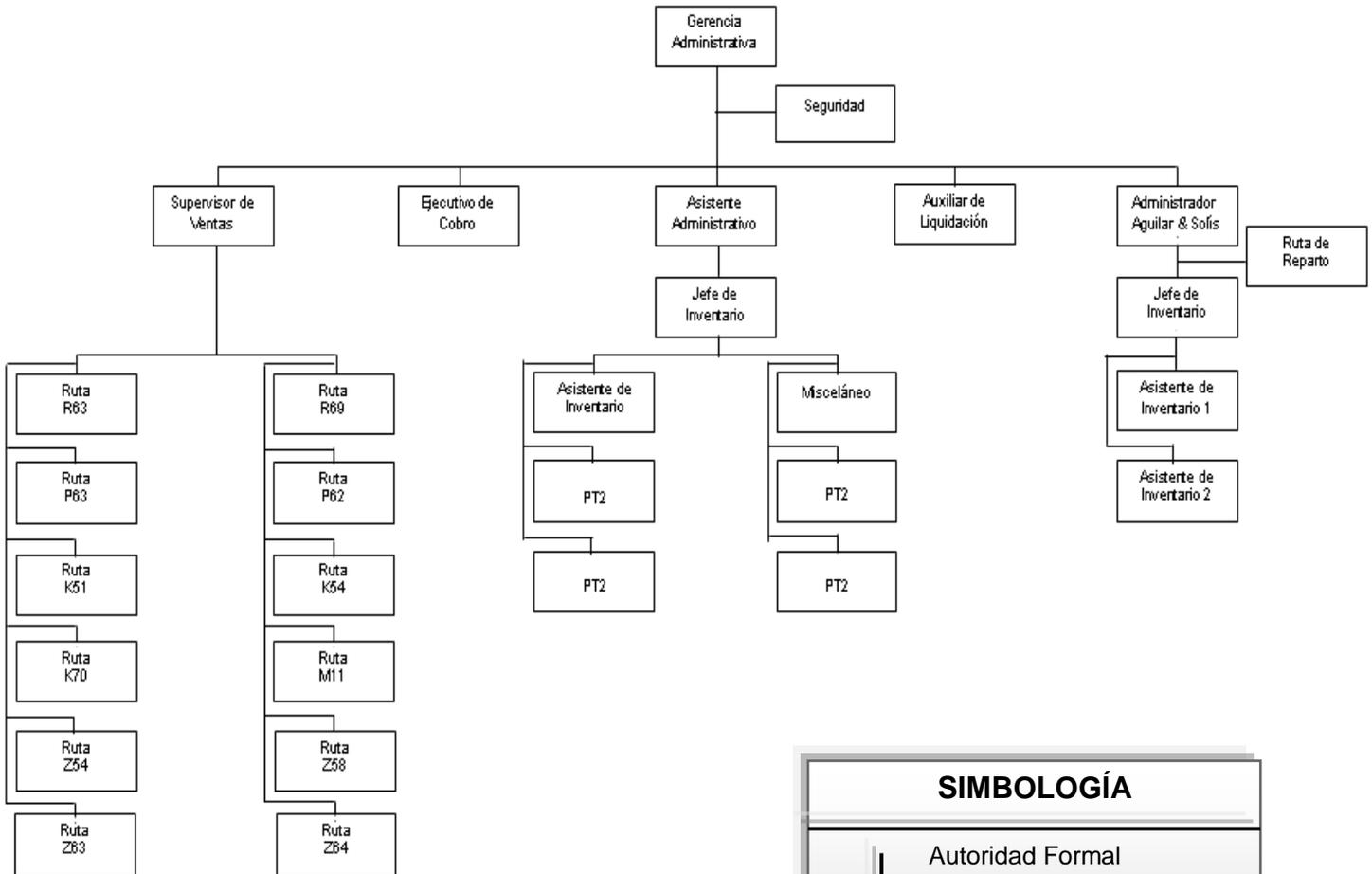
**Pro actividad:** Ver más allá de lo aceptado, plantear nuevas oportunidades de mejora, generar maneras de obtener resultados.

**Trabajo en Equipo:** Trabajar a través de la organización, basando las acciones en complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso.

**Lealtad:** Compromiso por defender aquello en lo que creemos y en quien creemos.

#### 4. Estructura Organizativa

Figura 1.1. Organigrama Estructural del Centro de Distribución-Pipasa en Muelle-San Carlos



**SIMBOLOGÍA**

 Autoridad Formal  
 Unidad Organizativa  
 Línea Staff

Fuente:  
Elaboración Propia

## ***B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO***

Los procedimientos de control interno funcionan como herramientas de inspección, vigilancia, revisión y registro de las distintas actividades que se desarrollan dentro de las organizaciones.

El control interno, contribuye mucho a proteger a una organización contra los errores y el fraude, garantiza la confiabilidad de la información obtenida y ofrece una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos.

En la actualidad, con el desarrollo y crecimiento acelerado de las organizaciones, sus funciones y actividades productivas, surge la necesidad de establecer controles permanentes, que les permitan un mejoramiento continuo y las conviertan en entes más competitivos.

Los procedimientos de control interno implementados actualmente en el Centro de Distribución Integrado-Pipasa, no se encuentran en su totalidad sistematizados dentro de las áreas de la organización que deberían ser controladas. Dando como resultado en la práctica, un control de la gestión insuficiente.

Por lo anterior expuesto, por la naturaleza de la actividad productiva y el volumen de liquidez y productos que se manejan diariamente en este centro, es que se consideró necesario, desarrollar un procedimiento de control interno para ser aplicado a los rubros de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios.

Esto con la meta de alcanzar la eficacia y eficiencia de los procedimientos que le permitan al CEDI-Muelle, desempeñar el logro de sus objetivos consolidándose financiera y administrativamente.

### **C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cómo se pueden mejorar los procedimientos aplicados al manejo de los rubros de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, en el Centro de Distribución Integrado-Pipasa en Muelle-San Carlos?

### **D. OBJETIVOS**

#### **1. Objetivo General**

Proponer un procedimiento de control interno aplicado a los rubros de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, en el Centro de Distribución Integrado-Pipasa en Muelle-San Carlos.

#### **2. Objetivos Específicos**

- 2.1. Analizar los actuales procedimientos aplicados en el manejo de las cuentas de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios.
- 2.2. Diseñar un procedimiento de control interno, empleado en el manejo y manipulación de la cuenta de efectivo dentro del CEDI-Pipasa en Muelle-San Carlos.
- 2.3. Proponer un procedimiento de control interno, para la correcta administración y operación de las cuentas por cobrar existentes en el CEDI-Pipasa en Muelle-San Carlos.
- 2.4. Formular un procedimiento de control interno, aplicado a la cuenta de inventarios del CEDI-Pipasa en Muelle-San Carlos.

## ***E. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN***

A continuación se describe el alcance que posee el presente proyecto dentro del área en estudio; así también se presentan las limitaciones que surgieron en el transcurso del proyecto y a las que debió hacer frente la unidad investigadora para lograr el pleno cumplimiento de los objetivos planteados.

### **1. Alcances**

El alcance del proyecto consiste en la implementación de un Procedimiento de Control Interno aplicado a los rubros de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios dentro del área administrativa, área de almacenamiento y área de ventas del Centro de Distribución Integrado-Pipasa en Muelle de San Carlos.

En el marco teórico se incluyó información tomada de fuentes bibliográficas gubernamentales, debido a que dicha información fue considerada aplicable a la organización y específicamente a los procedimientos propuestos.

La propuesta está compuesta por un apartado dedicado a los lineamientos de control para cada uno de los procedimientos propuestos en los tres rubros y un apartado conformado por los procedimientos de control interno planteados. El desarrollo de los fluxogramas de los procedimientos queda a decisión de la empresa para futuras investigaciones.

## 2. Limitaciones

- 2.1 No se contó con el seguimiento, supervisión y asesoría necesario por parte de la organización para con la unidad elaboradora, durante el desarrollo de la investigación, situación que impidió profundizar y conocer aspectos necesarios relacionados al funcionamiento de los procedimientos en estudio, los cuales eran necesarios para el establecimiento de la propuesta.
- 2.2 Limitación para el uso de documentación de apoyo acerca de los procedimientos y políticas internas, por parte de la Gerencia Administrativa del Centro de Distribución, por tal motivo, se hace referencia a la documentación dentro del estudio, pero no se incluyen dentro de ningún apartado del estudio, disminuyendo la mejor visualización y entendimiento de cada procedimiento en su forma completa.



---

# ***CAPITULO II*** ***MARCO TEÓRICO***

## II. MARCO TEÓRICO

### Introducción

Debido al mundo económico globalizado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas, con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales; surge así un nuevo concepto: *Control Interno*.

El control interno constituye una herramienta favorable para que las organizaciones puedan dirigir su gestión y obtener una seguridad razonable de que el desarrollo de sus actividades va conducido hacia el logro de los objetivos organizacionales.

La importancia de establecer un adecuado control interno dentro de la organización radica, en la posibilidad de alcanzar un conocimiento interno profundo de la situación real de las diversas operaciones que se ejecutan dentro de la misma.

Por ende, el control interno comprende la planificación de la organización en todos sus procedimientos, sistematizados de manera afín a las necesidades del negocio, para alcanzar la eficiencia, productividad y resguardo de las operaciones.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión.

## **A. ADMINISTRACIÓN**

### **1. Concepto de Administración**

Según Hernández & Rodríguez (2005, p.5), la administración es considerada “Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales”

Las cinco funciones básicas de los administradores son:

- **Planificación:** “establece los objetivos y criterios, el desarrollo de reglas y pronósticos y la predicción o proyección de algunos eventos futuros”.
- **Organización:** “da a cada subordinado una tarea específica, establece los departamentos, delega autoridad en los subordinados, establece canales de autoridad y comunicación, y coordina el trabajo de los subordinados”.
- **Dirección:** “hace que los demás realicen su trabajo, mantiene la moral y motiva a los subordinados”.
- **Control** “consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes”.

La administración se puede aplicar en toda organización, en todos los niveles jerárquicos y se ocupa de la productividad, eso implica eficacia y eficiencia. El término eficacia se refiere a la obtención de los fines y eficiencia a la obtención de éstos con el mejor uso de los recursos disponibles.

## **B. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

### **1. Concepto de Análisis Administrativo**

Según Palacios Echeverría (1984, p 31), “El análisis administrativo es el método de investigación científica aplicado a la administración, basado en métodos cuantitativos y las ciencias del comportamiento humano, que consiste en dividir o separar las partes de un problema o situación administrativa hasta llegar a conocer hasta llegar al conocimiento de sus elementos o principios de que se forma, con el propósito de realizar una evaluación, inicialmente, y de proceder a un cambio administrativo.

Otárola Porras (2005, p.36), establece que los objetivos del Análisis Administrativo son:

- Reducir costos.
- Reducir tiempos ociosos por demoras injustificadas.
- Reducir deficiencias debidas al desconocimiento operacional de las unidades básicas del trabajo.
- Reducir las ineficiencias debidas a una inadecuada distribución de labores entre el personal.
- Reducir deficiencias de supervisión.

## **C. HERRAMIENTAS DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

Álvarez Torres (1996), hace referencia al análisis administrativo como “una de las divisiones más importantes de la administración porque abarca temas importantes de la planeación, organización y control”.

El análisis administrativo utiliza cuatro herramientas básicas indispensables:

**1. Distribución de funciones**

Es el estudio de las funciones de los empleados de un departamento, unidad, división u organización como un todo.

**2. Análisis de procedimientos**

Consiste en analizar minuciosamente los procedimientos, quiénes los hacen, cómo los hacen, qué parte de la organización involucran, dónde se hacen, entre otros.

**3. Análisis de formularios**

Analiza los formularios utilizados para realizar los trabajos que hagan que los procedimientos se realicen. Se analiza la información que contienen, para qué sirven, quiénes los usan, qué camino siguen, entre otros.

**4. Análisis del espacio físico**

Es el análisis del espacio físico con el que disponen los empleados para la ejecución de sus labores.

Es importante definir claramente cuáles son las funciones que se llevan a cabo para ejecutar una tarea, para que el personal tenga claro las responsabilidades que les corresponden y de esta forma la organización pueda trabajar de forma eficaz y eficientemente.

## **D. PROCEDIMIENTO**

### **1. Concepto de Procedimiento**

Saguesa, Duena, & Izarbe Izquierdo (2006, p.40-41), establece que “Cualquier actividad o conjunto de actividades secuenciales, que transforman elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs) pueden considerarse como un proceso”.

En general, en un proceso está identificado por los siguientes elementos:

- **Entradas:** elementos que son necesarios para poder realizar el proceso.
- **Salidas:** elementos que generan el proceso.
- **Recursos:** elementos finos que se necesitan para realizar el proceso.
- **Procedimiento:** pautas necesarias para llevar a cabo el proceso; es decir, la secuencia de actividades que transforman las entradas en salidas.
- **Cliente del proceso:** destinatario de la salida del proceso. Si el destinatario es una persona de la organización recibe el nombre de cliente interno.
- **Indicador:** medida de una característica del proceso.
- **Propietario del proceso:** responsable del proceso.

## **E. CONTROL INTERNO**

### **1. Concepto de Control Interno**

La Ley de Control Interno [2008], establecida por el Poder Judicial, en el Artículo 8, define así: "El Control Interno es la serie de acciones ejecutadas por la Administración Activa, de una organización, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los objetivos “.

El estudio, titulado *Control Interno: Marco de Referencia Integrado*, define control interno como: “Un proceso, efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad en la presentación de informes financieros.
- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.”

La definición anterior resalta que el control interno es un proceso, un medio para alcanzar un fin, no un fin, en sí mismo. Lo realizan individuos, no solo los manuales de políticas, los documentos y los formularios. Al introducir el concepto de seguridad razonable, la definición admite que el control interno no puede garantizar de modo absoluto que los objetivos corporativos siempre se alcanzarán. Una seguridad razonable reconoce que el costo para una organización no debería ser mayor que los beneficios que espera obtener. O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2000, p. 172).

Otra definición de control interno es:

Es un plan de organización de todos los métodos coordinados con la finalidad de proteger los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera y promover la eficiencia de las operaciones. Tomado de Control Interno.

Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos37/controles-internos/controles-internos.shtml#intro> .

## **2. Objetivos del Control Interno**

El Control Interno tiene como fin principal, contribuir con la organización en el alcance de sus objetivos, principalmente en lo referente a:

### **a) Eficiencia y eficacia de las operaciones:**

Implica una dirección adecuada de las actividades organizacionales, haciendo uso correcto de los recursos disponibles y utilizando las mejores prácticas, para lograr el cumplimiento de los objetivos al menor costo.

### **b) Confiabilidad y oportunidad de la información:**

Los informes serán confiables si contienen la información precisa, veraz y exacta relacionada con el asunto que traten; y serán oportunos si contienen los datos suficientes y se comunican en tiempo propicio para que las autoridades pertinentes emprendan acciones adecuadas para promover una gestión eficaz y eficiente.

**c) Cumplimiento de la normativa vigente:**

Sea ésta de carácter jurídico (leyes, decretos, reglamentos, jurisprudencia legal y constitucional, etc.), técnico (documentos normativos emitidos por autoridades con competencia en materias específicas) o administrativo (disposiciones internas de la institución).

**d) Protección y conservación del patrimonio contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregular o ilegal:**

Medidas adoptadas por la administración para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos o, apropiaciones indebidas que podrían resultar en pérdidas significativas para la entidad, incluyendo los casos de despilfarro, irregularidades o uso ilegal.

Tomado de Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización. Disponible en: [http://www.poderjudicial.go.cr/controlinterno/documentos/leycontrolinterno-gaceta\\_archivos/manualcontrolinterno.pdf](http://www.poderjudicial.go.cr/controlinterno/documentos/leycontrolinterno-gaceta_archivos/manualcontrolinterno.pdf) .

### **3. Componentes Funcionales**

El Control Interno difiere significativamente de una organización a otra; esto dependiendo de factores tales como tamaño, la naturaleza de sus operaciones y sus objetivos.

El Control Interno de una organización se constituye de cinco elementos o componentes fundamentales:

**Figura 2.1. Componentes funcionales del Control Interno.**



Fuente: Elaboración Propia.

**a) Ambiente de control**

Puede considerarse el elemento base de los demás componentes del control interno. Una administración activa en conjunto con el superior de la misma, deben contribuir a promover un ambiente favorable para la ejecución del control interno, por medio del establecimiento de una cultura participativa que integre el control en los distintos sistemas organizacionales.

Lo anterior implica generar un ambiente de trabajo que, por un lado, contribuya con la prestación oportuna de los servicios, y la realización eficiente de las operaciones por parte de todos los funcionarios, y por otro, incentive el apoyo continuo a las actividades, prácticas y mecanismos de control vigentes dentro de la organización.

El ambiente de control está conformado por:

**1. Integridad y valores éticos:**

El buen funcionamiento de un procedimiento de control interno, está estrechamente relacionada a la integridad y valores éticos del personal, el cual tiene bajo su responsabilidad, la creación, administración y monitoreo de los sistemas de control.

El ente administrador debe velar por el establecimiento de normas de conducta y ética, que difundidas efectivamente por los medios apropiados, como lo son las políticas oficiales, códigos de conducta y el buen ejemplo, inhiban a los empleados de cometer actos deshonestos, anti-éticos o ilegales.

Por otra parte, un adecuado procedimiento de reclutamiento y selección de personal, también coadyuva al fomento de una cultura organizacional basada en la integridad y los valores éticos; ya que asegura la contratación de nuevos colaboradores, que reúnan o al menos manifiesten principios conformes a los impulsados dentro de la organización.

## **2. Compromiso de ser competentes:**

“La importancia del elemento humano radica en que el funcionamiento eficaz de los sistemas de control interno dependen de cuán adecuadamente desempeñe su función cada uno de los miembros de la organización y de cuán claramente comprendan su papel para el cumplimiento de los objetivos”.

Tomado de Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización. Disponible en: [http://www.poderjudicial.go.cr/controlinterno/documentos/leycontrolinterno-gaceta\\_archivos/manualcontrolinterno.pdf](http://www.poderjudicial.go.cr/controlinterno/documentos/leycontrolinterno-gaceta_archivos/manualcontrolinterno.pdf).

Esto es una herramienta crítica cuando participan empleados en la ejecución de los controles.

Por consiguiente, el ente superior debe velar por la delineación y desarrollo de un proceso de administración de recurso humano que garantice el mantenimiento del personal idóneo. Adicional a esto, cabe mencionar que la creación de condiciones laborales idóneas, la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos y destrezas, y la existencia de un sistema de evaluación del desempeño, rendición de cuentas e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales; juegan un papel imprescindible para alcanzar un compromiso de competencia organizacional.

### **3. Filosofía y estilo operacional de la gerencia:**

La filosofía de la gerencia y el estilo operacional, poseen especial influencia en la forma de administración de una organización.

Dentro de una organización informal, los controles son implementados mediante un contacto directo entre empleado-gerencia. En una organización formal, como es este el caso, se deberán establecer políticas escritas, informes de desempeño e informes de excepción para controlar sus diferentes actividades.

### **4. Estructura organizacional:**

El Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización, afirma que: “El jerarca debe crear una estructura organizativa que apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, y por ende, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”.

El adecuado diseño de una estructura organizacional suministra la base para una planificación, dirección y operación de control, eficaz y eficiente.

Según O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2000, p.174), la función de una estructura organizacional adecuada, radica en: “Dividir la autoridad, las responsabilidades y los deberes entre los miembros de una organización al manejar aspectos como la toma de decisiones centralizada *versus* descentralizada, y una distribución apropiada de deberes entre los diversos departamentos”.

#### **5. Asignación de autoridad y responsabilidad:**

Dentro de toda organización, se considera un factor clave, que los colaboradores posean una clara comprensión de sus responsabilidades, funciones, reglas y regulaciones.

Por otra parte, es indispensable, que aquellos funcionarios a quienes se les exige cumplir con una responsabilidad en particular, y en especial participan en el proceso de control, se les delegue la autoridad necesaria afín a su responsabilidad asignada, en lo referente entre otros aspectos a: dirección de personal, obtención de recursos, capacitación y controles que se hayan establecido para llevar a cabo las gestiones establecidas.

#### **6. Políticas y prácticas de recursos humanos**

La efectividad del control interno es afectada por la caracterización del personal de la organización.

Por consiguiente, el establecimiento de políticas y prácticas de recursos humanos, por parte de la gerencia, para el cumplimiento de las funciones de contratar, orientar, capacitar, evaluar, aconsejar, promover y compensar a los colaboradores, constituyen un importante factor para el alcance de un ambiente de control efectivo.

**b) Valoración del riesgo**

▪ **Concepto de riesgo:**

“El riesgo se entiende como la probabilidad de que un evento interno o externo afecte negativamente la capacidad organizacional, para alcanzar los objetivos planteados con legalidad, eficacia, eficiencia y economía”.

Tomado de Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización. Disponible en: [http://www.poderjudicial.go.cr/controlinterno/documentos/leycontrolinterno-gaceta\\_archivos/manualcontrolinterno.pdf](http://www.poderjudicial.go.cr/controlinterno/documentos/leycontrolinterno-gaceta_archivos/manualcontrolinterno.pdf) .

La identificación y evaluación del riesgo, constituyen el segundo componente más importante de todo procedimiento de control interno, adecuadamente establecido. Ambos elementos favorecen a una toma de decisiones, conducción de actividades y revisión de la planificación previamente establecida, con el fin de ajustar esta a las condiciones cambiantes y los desafíos interpuestos por el riesgo identificado.

Es conveniente identificar los puntos débiles, enfocado a los riesgos, tanto a nivel estructural como funcional interno y externo.

El establecimiento de objetivos, previo a la evaluación del riesgo, también juegan un papel fundamental para el buen funcionamiento del control, ya que permiten la identificación de factores críticos de éxito y otras determinantes útiles para la evaluación del rendimiento.

Una vez reconocidos los objetivos de la forma más adecuada, completa y razonable, la evaluación del riesgo encerrará:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados.
- Identificación de los riesgos internos y externos.
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del medio ambiente interno y externo.

Es importante resaltar, que las organizaciones están propensas a sufrir variantes administrativas, ésto a consecuencia de la constante evolución del entorno e interno de las empresas, que se vive en la actualidad; por lo que es conveniente evaluar los riesgos asociados al cambio.

### **c) Actividades de control**

O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2000, p.178), definen así: “Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia se llevan a cabo”.

Las actividades de control deben ser aplicadas en todas y cada una de las áreas de la organización y en cada una de las etapas de la gestión de control; en busca del establecimiento de los métodos de prevención y neutralización de los riesgos.

En las distintas áreas de la organización deben existir responsabilidades de control, las cuales es preciso que los involucrados conozcan y comprendan claramente cada una de ellas.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías: controles de operación, controles de información financiera y controles de cumplimiento.

Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

**1. Políticas para el logro de objetivos:**

Las políticas diseñadas para apoyar el logro de los objetivos de una organización y la administración de sus riesgos deben ser implementadas, comunicadas y practicadas de manera que el personal entienda que se espera de ellos y el alcance de sus atribuciones.

**2. Coordinación entre las dependencias de la entidad:**

Las decisiones y acciones de las diferentes partes de la organización deben ser coordinadas. Las acciones y decisiones que deben adoptarse siempre requieren de coordinación. El control es más efectivo en una entidad cuando las personas trabajan coordinadamente para lograr sus objetivos. La coordinación proporciona integración, consistencia y responsabilidad.

### 3. Diseño de las actividades de control:

Las actividades de control deben ser diseñadas como un aspecto importante de la entidad, tomando en consideración sus objetivos, los riesgos existentes y las interrelaciones de los elementos de control. Estas actividades incluyen, entre otras acciones: aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento, protección de recursos, segregación de funciones; supervisión y entrenamiento adecuados.

Dentro de las principales actividades de control que se aplican en un procedimiento de control interno, se encuentran, (tomado de Control Interno. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>):

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Todas estas actividades tienen como objetivo primordial promover acciones relacionadas con los riesgos a los que se enfrenta la organización.

**d) Sistemas de información**

Según O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2000, p.177), “Un sistema de información consiste en los métodos establecidos para identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas de una entidad”.

De la mano con la delegación explícita de las funciones y responsabilidades de los colaboradores de la organización, es imprescindible contar con sistemas de información periódica y pertinente, que oriente a los colaboradores hacia el logro de los objetivos institucionales.

La información transmitida debe ser lo suficientemente clara para que sea captada y procesada conforme a la intención con la que fue emitida y que alcance todos los niveles administrativos. La calidad de la información que brinda el sistema incide en la capacidad de la gerencia para la toma de decisiones que permitan el control de las actividades.

Por otra parte, los colaboradores deben conocer la naturaleza e importancia de su trabajo en relación con el de los demás, de manera que puedan comunicar acertadamente la información más relevante que generen.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de información, y tanto para la comunicación interna como externa, se cuente con los medios eficaces. Dentro de los principales medios, se pueden mencionar: los manuales de políticas, memorias, difusión institucional y canales formales e informales.

Los elementos fundamentales que conforman un sistema de información son:

- Identificación de información suficiente.
- Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.

- Re-evaluación de los sistemas de información.

#### e) **Monitoreo**

“Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y requiere de la vigilancia para determinar si funciona en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran”. O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2000, p. 221).

El monitoreo se puede llevar a cabo mediante tres maneras: con actividades permanentes, durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control), o mediante la combinación de ambas modalidades.

El proceso de monitoreo está constituido por cuatro elementos indispensables (tomado de Control Interno. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>):

##### **1. Monitoreo del rendimiento:**

El rendimiento debe ser monitoreado comparando las metas e indicadores identificados con los objetivos y planes de la entidad. El logro de los objetivos en forma rápida o lenta en relación a lo planeado, puede indicar la necesidad de revisar los objetivos o modificarlos por la propia entidad.

**2. Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno:**

Los objetivos de la entidad y los elementos del control interno necesarios para obtener su logro apropiado, descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo se realiza el trabajo. Si los supuestos de la entidad son incorrectos, el control puede ser inefectivo. Por ello, tales supuestos que sustentan los objetivos de una entidad deben revisarse periódicamente.

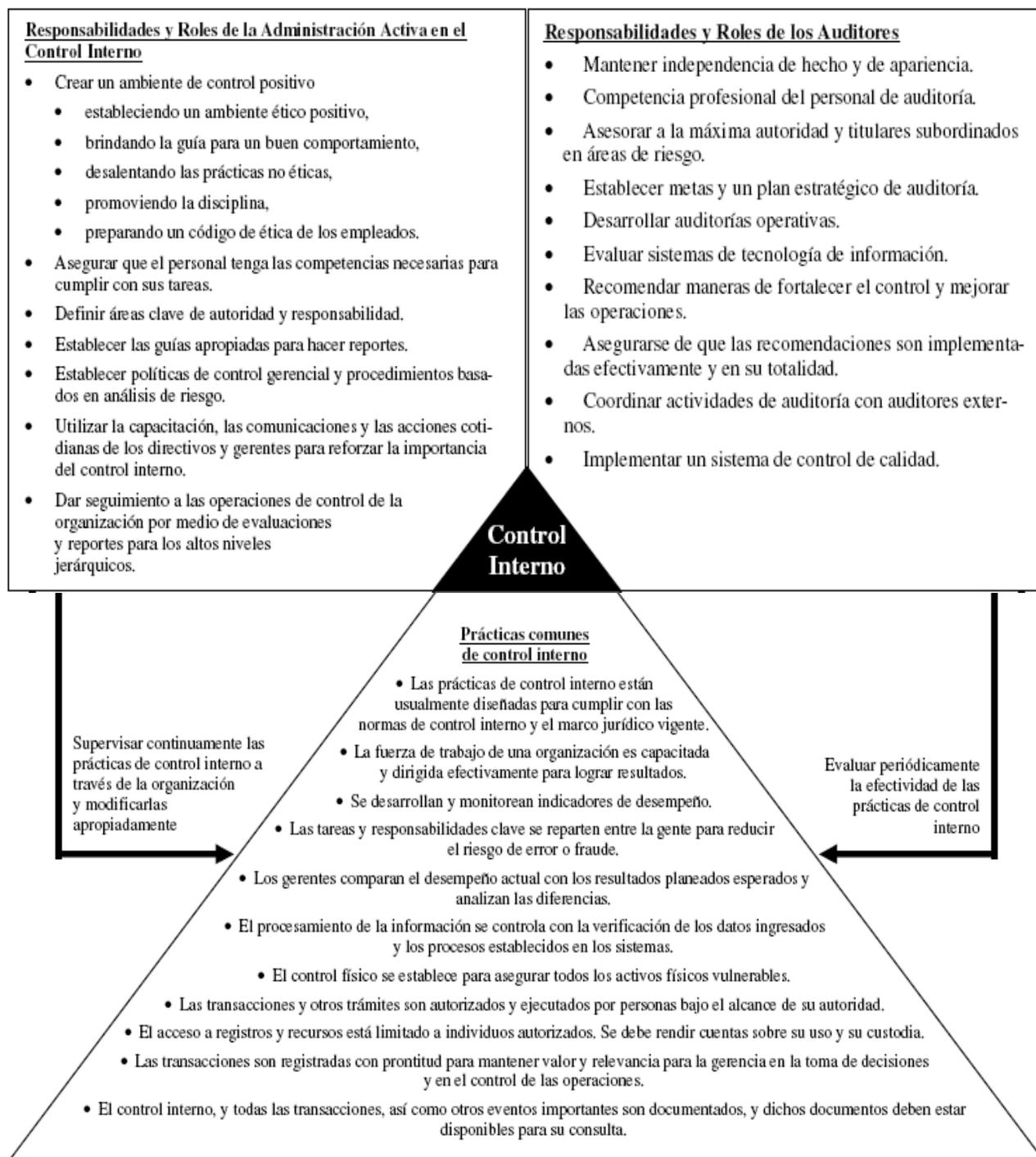
**3. Aplicación de procedimientos de seguimiento:**

Los procedimientos de seguimiento deben ser establecidos y ejecutados para asegurar que cambios o acciones apropiadas ocurren.

**4. Evaluación de la calidad del control interno:**

La gerencia debe monitorear periódicamente la efectividad del control interno en su entidad para retroalimentar el proceso de gestión de la entidad. Adicionalmente, utiliza los informes de auditoría interna como un insumo que le permite disponer la corrección de las desviaciones que afectan el logro de los objetivos del control interno.

**Figura 2.2. Resumen ejecutivo para establecer y mantener un control interno efectivo.**



Fuente: Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización. (2002). [en línea]. Disponible en:  
[http://www.poderjudicial.go.cr/controlinterno/documentos/leycontrolinterno-gaceta\\_archivos/manualcontrolinterno.pdf](http://www.poderjudicial.go.cr/controlinterno/documentos/leycontrolinterno-gaceta_archivos/manualcontrolinterno.pdf)  
[2008,23 de agosto].

## **F. EFECTIVO**

### **1. Concepto de Efectivo**

Según Sánchez, G. (2006, p. 87), el efectivo: “Comprende las disponibilidades en bancos, cajas, Fondos Variables, así como los valores equivalentes como metales preciosos y monedas conmemorativas. Incluye el sistema de Control Interno sobre dichos conceptos y las revelaciones necesarias en el estado de posición financiera”.

### **2. Seguridad de Efectivo**

Casi todos los procesos relacionados con el manejo de efectivo son responsabilidad del departamento de finanzas bajo la dirección del tesorero: manejar y depositar los ingresos en efectivo; firmar cheques; invertir el efectivo ocioso; custodiar el efectivo, los valores negociables y otros activos negociables.

En teoría las funciones de los departamentos de finanzas y contabilidad deberán integrarse de modo que brinden la seguridad de que:

- Todo el efectivo que debería haberse recibido, se *recibió* realmente, se registró con precisión y se depositó al instante.
- Los desembolsos de efectivo se efectuaron sólo para los fines autorizados y se registraron correctamente.

- Se mantienen los saldos de efectivo en un nivel adecuado pero no excesivo, para lo cual se pronostican los ingresos y los pagos relacionados con las operaciones normales. Por tanto, con toda anticipación se conoce la necesidad de obtener préstamos o de invertir el exceso de efectivo.

Es conveniente estudiar a fondo los procesos de negocios de los clientes para diseñar los procedimientos más eficientes de control; pero algunas directrices generales de buenas prácticas en el manejo de efectivo se aplican a todo tipo de empresas. Podemos resumir así estas directrices que permiten un adecuado control interno sobre el efectivo (O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2005, p. 337-338):

- No permitir que ningún empleado maneje una transacción de principio a fin.
- Separar el manejo de efectivo y la responsabilidad de llevar los registros correspondientes.
- Centralizar la recepción de efectivo en la medida en que lo permita la eficiencia.
- Registrar oportunamente los ingresos en efectivo.
- Alentar a los clientes para que pidan comprobantes y observen los totales del registro de efectivo.
- Depositar diariamente los ingresos en efectivo.
- Hacer todos los desembolsos por cheque o por transferencia electrónica de fondos, exceptuados los gastos pequeños que se hacen con la caja chica.
- Ordenar que las conciliaciones bancarias sean preparadas por empleados que no se encarguen de emitir cheques, ni de la caja. Un funcionario apropiado debería revisar de inmediato la conciliación ya terminada.
- Pronosticar las entradas y salidas de efectivo e investigar las variaciones respecto a las cantidades pronosticadas.

### 3. Control Interno de Efectivo

Consiste en un conjunto de procedimientos previamente establecidos, cuyo objetivo es monitorear las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa y que puedan afectar el manejo del efectivo. Tomado de Control Interno. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos37/controles-internos/controles-internos.shtml#intro>.

Los procedimientos de control interno de efectivo deben estar orientados a disminuir errores y pérdidas.

El objetivo para dichos procedimientos consiste en, salvaguardar los activos, de manera que garantice la exactitud y confiabilidad de los registros.

Sánchez, G. (2006, p. 87), establece que para alcanzar el objetivo del Control Interno de Efectivo, se deben realizar las siguientes funciones:

- División del trabajo.
- Delegación de autoridad.
- Asignación de responsabilidades.
- Promoción de personal eficiente.
- Identificación del personal con las políticas de la Empresa.

#### a) Objetivos del Control Interno de Efectivo

Los objetivos de un control de efectivo consisten en (tomado de Control Interno. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos37/controles-internos/control-internos.shtml#intro>):

- Analizar los *riesgos inherentes* relacionados con el efectivo, entre ellos los de fraude.
- Analizar el *control interno* sobre las transacciones en efectivo.
- Verificar la *existencia* del efectivo registrado.
- Confirmar la *integridad* del efectivo registrado.
- Determinar si el cliente tiene *derechos* sobre el efectivo registrado.
- Comprobar la *exactitud administrativa* de los programas de efectivo.
- Determinar si son apropiadas la *presentación y revelación* del efectivo, entre otras cosas los fondos restringidos (los saldos compensadores y los fondos para amortización de obligaciones).

Existen dos vías posibles para realizar la recepción del efectivo:

- Ingresos ejecutados por cobradores.
- Remesas por medio de transacciones.

Además se puede establecer que la cuenta de efectivo comprende dos rubros: banco y caja. La caja se encuentra dividida en dos módulos:

- **Caja Chica:**

La caja chica consiste en el fondo de efectivo que una empresa emplea o mantiene para sufragar los gastos menores que surgen dentro de la misma, y que no requieren uso de cheque.

El control interno de la caja chica debe hacerse, tomando en cuenta lo siguiente:

1. Deberá establecerse un límite máximo para los pagos a realizarse por caja chica. Los que excedan dicho límite, se deberán pagar con cheques.
2. Esta cuenta sólo se moverá cuando se decida aumentar o disminuir el fondo, o para su eliminación.
3. Debe haber una sola persona responsable de la caja chica.
4. La persona responsable de la caja chica, no debe tener acceso a la contabilidad, ni a los cobros, ni a la caja principal.
5. La reposición del fondo se hará mediante cheque a favor de la persona responsable del mismo.
6. El fondo se cargará a cada una de las cuentas de gastos o de costos, según se especifique en los comprobantes pagados por la caja chica.

- **Caja general:**

Es la cuenta que registra todo el efectivo que ingrese y salga de la empresa. Se carga con los cheques que recibe y se abona cuando se hace el depósito de los mismos en banco. Es una cuenta de saldo deudor o cero, nunca acreedor. Indicará el efectivo, cheques o vales que se encuentran en la caja.

- El Arqueo de Caja:

Consiste en el análisis de las transacciones del efectivo, durante un lapso determinado, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y por tanto el saldo que arroja esta cuenta, corresponde con lo que se encuentra físicamente en caja en dinero efectivo, cheques o vales. Sirve también para saber si los controles internos se están llevando adecuadamente.

Tomado de Control Interno. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos37/controles-internos/controles-internos.shtml#intro>.

Es frecuente que en los arqueos de caja aparezcan faltantes o sobrantes, con respecto a la cuenta de control del libro mayor. Estas diferencias se contabilizan generalmente en una cuenta denominada "Diferencias de Caja". Se le cargan los faltantes como pérdidas y se abonan los sobrantes como ingresos. Si no se subsanan estas diferencias, al cierre del ejercicio, la cuenta "Diferencias de Caja" se deberá cancelar contra la de "Pérdidas y Ganancias".

#### **4. Control Interno de Ingresos en Efectivo**

El control interno de ingresos en efectivo dentro de las organizaciones generalmente se aplica a los siguientes rubros:

- a) **Ventas al contado:**

El control de ventas en efectivo es muy fuerte cuando dos o más empleados (generalmente un dependiente y un cajero), participan en la transacción con el cliente.

Las características protectoras de los registros son:

- Presentación visual del monto de la venta ante los ojos del cliente.
- Un comprobante impreso, que se le entregue junto con la mercancía.
- Acumulación de un total encerrado de las ventas del día.

**b) Cobranza de clientes a crédito:**

En muchas compañías, los ingresos en efectivo incluyen la recepción de muchos cheques por transferencia. Esto favorece poco los desfalcos, salvo que a un empleado se le permita recibir y depositar los cheques, además de registrar los abonos en las cuentas de los clientes.

**c) Transferencia electrónica de fondos:**

Según O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2005, p. 337-340), “Las instituciones financieras han diseñado sistemas de transferencia electrónica de fondos (**TEF**) que procesan las transacciones relacionadas con los fondos para que los clientes no tengan que pagar con cheques. Los sistemas de intercambio electrónico de datos, que permitan intercambiar información entre las computadoras de las compañías, transfieren cada día más fondos entre las cuentas bancarias”.

Ofrecen dos ventajas sobre el uso de cheques: reducen el flujo de papel; disminuyen los costos y retrasos del procesamiento. Sin embargo, requieren una amplia gama de controles de las redes de computación relacionados con el acceso al sistema y con la captura de datos. Requiere asimismo controles de respaldo para cuando el sistema se descomponga. (O. Ray Whittington y Kurt Pany, (2005, p. 337-340)).

## **5. Control Interno de los Desembolsos en Efectivo**

Según O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2005, p. 341): “Los desembolsos deberían realizarse por medio de cheques, por transferencia electrónica de fondos o, tratándose de cuentas menores, a partir de los fondos de la caja chica”.

La conciliación de los estados bancarios mensuales es indispensable para un buen control interno sobre los ingresos y los desembolsos en efectivo.

El sistema de comprobantes es un método con que se logra un fuerte control interno sobre los desembolsos en efectivo, pues ofrece la seguridad de que todos han sido autorizados y revisados antes de emitir un cheque.

### **a) Control interno de los fondos de caja chica:**

El control interno de los pagos hechos con los fondos de caja chica se logra cuando el encargado del fondo efectúa la revisión de la justificación con la cual los empleados solicitan el reembolso de los gastos pequeños realizados a favor de la empresa.

En ocasiones los fondos de caja chica se conservan en cuentas bancarias individuales, en las cuales solo se depositará cheques exclusivamente para reponer el fondo.

## **G. CUENTAS POR COBRAR**

### **1. Concepto de Cuentas por Cobrar:**

Sánchez, G. (2006, p.106), define así: “Comprende los derechos de cobro provenientes de las ventas de mercancías o servicios que forman parte del giro de la empresa, así como todos los mecanismos de control interno que se identifican con dichas operaciones, incluyendo las estimaciones para absorber cartera de cobro dudoso e incobrable”.

Según, O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2005, p. 377): “Las cuentas por cobrar incluyen no solo las reclamaciones contra los clientes, provenientes de la venta de bienes o servicios, sino también muchas otras: préstamos a funcionarios o empleados, préstamos a subsidiarias, reclamaciones contra otras compañías, reclamación de reembolso de impuestos y anticipos a proveedores”.

Los documentos comerciales y cuentas por cobrar son por lo general, relativamente numerosas y deben aparecer como partidas separadas en la sección del activo circulante, a su valor neto realizable.

Estos documentos son promesas escritas de pagar ciertas cantidades de dinero en fechas futuras, los cuales muchas veces se utilizan para manejar transacciones de montos sustanciales.

### **2. Objetivos del Control Interno de Cuentas por Cobrar**

(O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2005, p. 378) establecen como objetivos del control interno de cuentas por cobrar):

- a) Examinar los riesgos inherentes, entre ellos los de fraude.
- b) Examinar el *control interno* de las cuentas por cobrar.
- c) Confirmar la *existencia* de cuentas por cobrar y la *ocurrencia* de las transacciones de ingresos.
- d) Comprobar la *integridad* de las transacciones de las cuentas por cobrar.
- e) Determinar si el cliente tiene *derecho* sobre las cuentas por cobrar registradas.
- f) Verificar la *veracidad administrativa* de los registros y cédulas de soporte de las cuentas por cobrar y de los ingresos.
- g) Determinar si la *valuación* de las cuentas por cobrar está en los respectivos valores netos realizables.
- h) Determinar si la *presentación y revelación* de las cuentas por cobrar son adecuadas y si entre otras cosas incluyen la clasificación de las cuentas por cobrar en las categorías correspondientes, la presentación idónea de las cuentas por cobrar, la revelación de ventas y cuentas por cobrar a partes relacionadas.

### **3. Control Interno de las Cuentas por Cobrar y de las Transacciones de Ventas**

La utilización de controles ineficaces sobre las ventas a crédito y las cuentas por cobrar puede producir altos costos para un negocio.

Cuando una empresa aplica controles inadecuados en el manejo de ventas a crédito, son casi inevitables las grandes pérdidas por créditos. En el caso de la empresa en estudio, puede enviarse productos a clientes cuyo crédito vigente no ha sido aprobado.

Las facturas de ventas emitidas pueden contener errores en cuanto a precios y cantidades; y más aún si las facturas de ventas no están controladas con numeración consecutiva correspondiente, algunas pueden llegar a perderse y nunca quedar registradas como cuentas por cobrar.

Es para evitar estos problemas que es necesario el establecimiento de controles oportunos y confiables sobre las ventas a crédito. Generalmente, el control interno sobre las ventas a crédito se ve fortalecido por una división de funciones, de manera que los distintos departamentos o colaboradores sean responsables por:

**a) Preparación o toma de pedidos de ventas:**

O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2000, p. 346), afirman que: “El control y procesamiento de pedidos recibidos de los clientes requieren procedimientos de operación diseñados cuidadosamente y numerosos controles, esto con el fin de evitar errores costosos”.

Los pasos iniciales importantes incluyen el registro del *pedido u orden de compra* del cliente, la revisión de los artículos y de las cantidades para determinar si puede cumplirse dentro de un tiempo razonable, y preparar un *pedido de ventas*.

El pedido de ventas es una traducción de los términos del pedido del cliente en un conjunto de instrucciones específicas para la guía de las diversas divisiones, incluidos el crédito, los depósitos de bienes terminados, el despacho, la facturación y las unidades de cuentas por cobrar.

**b) Aprobación del crédito:**

Antes de procesar los pedidos de ventas, el departamento de crédito debe determinar si los bienes pueden ser despachados al cliente en una cuenta abierta o crédito.

Este departamento es supervisado por un gerente de crédito, quien reporta al tesorero y al vicepresidente de finanzas. El departamento de crédito implementa las políticas de crédito de la gerencia y las utiliza para evaluar los clientes probables mediante el estudio de los estados financieros del cliente, y remitiéndose a los informes de las agencias de crédito.

**c) Entrega de la mercadería de las existencias:**

Las compañías que trabajan con productos estándar en existencia, tienen un cuarto de bodega con bienes terminados supervisado por un dependiente o jefe de bodega; como es el caso de CEDI-Pipasa.

El dependiente de la bodega hace entrega de los productos, los cuales son incluidos en un pedido de ventas al departamento de despacho solamente después que el pedido de ventas ha sido aprobado por el departamento de crédito. Los registros del inventario permanente de bienes terminados deben ser manejados por el departamento de contabilidad, no por el dependiente de bodega. (O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2000, p. 346)).

**d) Función de despacho:**

Cuando los bienes son enviados por el cuarto de bodega al área de despacho, esta debe disponer del espacio suficiente para mantener la carga.

Los documentos de despacho, son creados en el momento de carga de mercadería al móvil de distribución. Cuando los despachos se hacen por camión, se necesita también algún tipo de puerta de control para asegurar que todos los bienes o productos han sido registrados pertinentemente.

Esto puede requerir la entrega de copias de los documentos de despacho al dependiente encargado de la puerta. (O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2000, p. 346)).

**e) Función de facturación:**

O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2000, p. 346), definen el término facturación como: “notificar al cliente la cantidad debida por los bienes o servicios enviados”.

Esta notificación se logra preparando y enviando una *factura de ventas*. La función se asigna generalmente a una sección separada dentro del departamento de contabilidad, procesamiento de información o finanzas; como es el caso de la empresa en investigación, donde la función de facturación le corresponde a los agentes de ventas.

La sección de facturación tiene bajo su responsabilidad:

- Contabilizar los documentos de despacho numerados serialmente.
- Comparar los documentos de despacho con los pedidos de ventas o pedidos de compra de los clientes y con las notificaciones de cambio.
- Ingresar la información pertinente de estos documentos en la factura de ventas.
- Aplicar precios y descuentos de las listas de precios a la factura.
- Efectuar las extensiones aritméticas y la totalización de la columna necesaria.
- Acumular las cantidades totales facturadas.

Cuando existe un contrato formal, como es el caso de las entidades gubernamentales, ese contrato generalmente especifica precios, procedimientos de entrega, rutinas de inspección y de aceptación, método de liquidar los avances, entre otros detalles.

Por consiguiente, el contrato es fuente fundamental de información para la preparación de la factura de ventas.

Antes de hacer entrega de la factura al cliente, ésta debe ser revisada en forma detallada para determinar que la información sea la apropiada y precisa.

Las copias de las facturas realizadas deben enviarse a la sección de cuentas por cobrar, con el listado correspondiente por número serial de todas las facturas emitidas.

**f) Cobro de cuentas por cobrar:**

En general las cuentas por cobrar de las compañías se recaudan mediante cheques enviados por los clientes, o bien pagos en efectivo.

La disminución total de las cuentas por cobrar se anota periódicamente en la cuenta de control del mayor general, partiendo del total de la columna de cuentas por cobrar en el diario de ingresos en efectivo.

A intervalos regulares se prepara un *análisis de antigüedad de saldos* de las cuentas de los clientes para que la use el departamento de crédito al realizar un programa de cobranza. (O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2000, p. 348)).

**g) Ajuste a las ventas y a las cuentas por cobrar:**

Todos los ajustes a las ventas por concepto de descuento, devoluciones y cancelación de cuentas por cobrar deben de estar soportados por *memorandos de crédito* y con la firma de un funcionario o encargado que no tenga relación alguna con el manejo de efectivo ni con el mantenimiento de los mayores de los clientes.

Según O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2005, p. 382), “Un buen control interno de los créditos referentes a la mercancía devuelta establece lo siguiente: los productos serán recibidos y examinados antes de otorgar el crédito”.

El director de crédito iniciará el proceso de cancelación de cuentas incobrables con la autorización correspondiente del tesorero a cargo.

Las cuentas canceladas deben ser entregadas a una agencia de cobranza o bien pueden ser conservadas y transferidas a un mayor y cuenta de control aparte.

## **H. INVENTARIOS**

### **1. Concepto de Inventarios**

Sánchez, G. (2006, p. 122), establece que los inventarios: “Comprenden las existencia de mercancías para la venta en los términos del giro de la empresa, los inventarios en tránsito, los anticipos o proveedores, las estimaciones de existencias de mercancías obsoletas, dañadas y de lento movimiento, los métodos de valuación aplicados por la empresa sobre estos activos; así como los sistemas de control interno que se identifican con dichos conceptos”.

Los controles que aseguran una valoración apropiada de los inventarios se ubican dentro del ciclo de compras o adquisiciones. Estos controles incluyen procedimientos aplicados a la selección de proveedores o distribuidores, pedidos o compras de mercancías o materiales, inspección de bienes recibidos, registro de la obligación frente al proveedor y autorización y realización de los desembolsos en efectivo.

Para O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2000, p. 397), el término inventario incluye:

- Bienes disponibles listos para la venta, bien sea la mercancía de una empresa comercial o los bienes terminados de un fabricante.
- Bienes en proceso de producción.
- Bienes que serán consumidos directa o indirectamente en la producción, consistentes en materias primas, partes compradas y suministros.

Las razones por las que se le ha dado especial importancia a los inventarios, consisten en (O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2000, p. 397)):

- Los inventarios constituyen el activo corriente más representativo de una empresa y son muy susceptibles de grandes errores y fraudes.

- La profesión de contaduría aprueba diversos métodos alternos de valuación de inventarios, y pueden utilizarse diferentes métodos para las diversas clases de inventarios.
- La determinación del valor del inventario afecta directamente el costo de los bienes vendidos y tiene un impacto grande en la utilidad neta durante el año.
- La determinación de la calidad, condición y valor del inventario es inherentemente una labor más compleja y difícil que la que acompaña la mayoría de los elementos de la posición financiera.

## 2. Control Interno de Inventarios

El control interno de los inventarios inicia con el establecimiento de un departamento de compras, el cual tendrá como objetivo, gestionar las compras de los inventarios siguiendo el proceso de compras previamente establecido.

Los controles de inventarios afectan casi todas las funciones involucradas en la producción y disposición de los productos de una compañía. La compra, recepción, almacenamiento, distribución, procesamiento y despacho son las funciones físicas conectadas directamente con los inventarios.

Existen medidas de control interno, dentro de las cuales se mencionan (tomado de Control Interno. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos37/controles-internos/controles-internos.shtml#intro>):

- Hacer conteos físicos periódicamente.
- Confrontar los inventarios físicos con los registros contables.
- Proteger los inventarios en un almacén techado y con puertas de manera que se eviten los robos.
- Realizar entrega de mercancías únicamente con requisiciones autorizadas.

- Proteger los inventarios con una póliza de seguro.
- Hacer verificaciones al azar para comparar con los libros contables

Para alcanzar un eficiente control interno de inventario es necesario establecer una división de funciones que puedan ser asignadas a los distintos departamentos y funcionarios responsables de la dirección y manejo de estos controles. Para este fin se establecieron las siguientes funciones:

**a) Función de recepción:**

Todos los bienes y productos adquiridos por la compañía deben pasar por un departamento de recepción, el cual es independiente de los departamentos de compra, almacenamiento y despacho.

El departamento de recepción tiene como funciones:

- Verificar que las cantidades de los bienes recibidos sean las solicitadas.
- Detección de mercadería dañada o defectuosa.
- Preparación de un informe de entrada.
- Trasladar lo antes posible los bienes recibidos al departamento de almacenamiento.

**b) Función de almacenamiento:**

Una vez recibidos los bienes en el departamento de almacenamiento, estos son contados, inspeccionados y notificados como recibidos.

El almacén debe entonces notificar al departamento de contabilidad la cantidad de bienes recibida y puesta en existencia. De esta forma el departamento de almacenamiento hace una contribución importante en el procedimiento de control de inventarios.

**c) Función de distribución:**

Cada vez que se hace entrega de mercadería a una determinada área, el departamento de almacenamiento, quien es el encargado de la distribución de los bienes, puede y debe exigir la emisión de una solicitud prenumerada para todos los elementos que son entregados, y que la misma sea firmada como recibido del departamento que acepta los bienes.

Generalmente, estas solicitudes son preparadas con triplicados para ser distribuidas de la siguiente manera: el área que elabora la solicitud conserva una copia: otra sirve como recibido para el departamento de almacenamiento, y la tercera es un informe al departamento de contabilidad para la correspondiente distribución de costos.

**d) Función de despacho:**

El despacho de los bienes debe hacerse únicamente con una autorización apropiada. Generalmente, esta autorización será un pedido de ventas previamente aprobado.

El departamento de despacho deberá preparar un documento de despacho prenumerado, en el cual se indiquen los bienes remitidos. Una copia del documento la conservará el departamento de despacho como respaldo del envío; una segunda copia debe ser enviada al área de facturación donde se utilizará junto al pedido de compra del cliente y el pedido de venta, como base para facturar al cliente; y la tercera copia debe ser incluida dentro del empaque junto con los bienes.

La catadura de control de este procedimiento se verá fortalecido por el hecho de que una persona ajena a la empresa, en este caso el cliente, inspeccionará el volante de empaque, y comparará la lista, los bienes pedidos y los recibidos, y notificará a la compañía sobre cualquier discrepancia.

**e) Sistema de inventario permanente:**

Los registros de inventario permanente forman un segmento esencial en los procedimientos de control interno. Muestran en todo momento la cantidad de productos disponibles de esta forma suministrar la información necesaria para los procesos de compra, venta y planeación de producción.

Un sistema de inventario permite además controlar los costos elevados de mantener un inventario excesivo, así como minimizar el riesgo de quedar sin existencias.

Las empresas pueden controlar inventarios mediante puntos de reorden, como por ejemplo, mediante los sistemas de ordenar *justo a tiempo* en que los niveles de inventario se mantienen al mínimo.

Los registros de inventario permanente desestimulan al robo y el desperdicio del inventario, ya que los encargados de bodega y demás empleados son conscientes de la responsabilidad que poseen sobre los bienes. Se deben establecer sin embargo, conteos físicos periódicos de los bienes. (O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2000, p. 400-402)).

### **3. Auditoría de Inventarios**

Para la verificación de oportuna de inventarios O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2005, p. 448) enumeran los siguientes pasos:

#### **a) Examinar los riesgos inherentes.**

Los inventarios representan un activo con riesgos inherentes significativos. Algunos de ellos debido a los riesgos de un determinado negocio o empresa.

Entre los factores que influyen en el riesgo de error en inventarios están:

- Mala calidad del producto.
- Obsolescencia o hurto.
- Exposición por parte de las empresas a grandes errores y fraudes.
- Diversidad de métodos alternos para evaluar inventarios.
- Confección y presentación de informes financieros fraudulentos.
- La determinación de la calidad del inventario, de su estado y valor resulta una tarea de alta complejidad.

**b) Examinar el control interno sobre los inventarios**

- Conocer el control interno de los inventarios.
- Evaluar el riesgo de control y diseñar más pruebas de controles y pruebas sustantivas aplicables a los inventarios.
- Realizar más pruebas a aquellos controles que el auditor planee incluir para soportar la evaluación de los niveles planeados del riesgo de control.
- Reevaluar el riesgo de control y modificar las pruebas sustantivas de los inventarios.

**c) Realizar pruebas sustantivas de los inventarios**

- Conseguir listas de inventarios y conciliarlas con el libro mayor.
- Evaluar la planeación del inventario físico del cliente.
- Observar la realización del inventario físico y hacer conteos de prueba.
- Revisar el corte de compras y la transacción de ventas de fin de año.
- Conseguir una copia del inventario físico terminado, verificar su corrección administrativa.
- Evaluar las bases y los métodos de fijación de precios del inventario.
- Verificarlos precios del inventario.
- Evaluar procedimientos analíticos.
- Determinar si los inventarios han sido pignorados y revisar compromisos de compras y ventas.
- Evaluar la presentación de los inventarios en los estados financieros.

#### 4. Objetivos de la Auditoría de Inventarios

O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2000, p. 397) establecen los siguientes objetivos de auditoría de inventarios:

- *Considerar el control interno sobre los inventarios y el costo de los bienes vendidos.*
- Determinar la *existencia* de los inventarios.
- Establecer la *inclusión completa* de los inventarios.
- Establecer si el cliente tiene *derechos* sobre los inventarios registrados.
- Establecer *precisión numérica* de los registros y las planillas de soporte para los inventarios y el costo de bienes vendidos.
- Determinar si la *valuación* de los inventarios y el costo de los bienes vendidos se ha hecho mediante los métodos apropiados.
- Determinar si la *presentación y revelación* de los inventarios y el costo de los bienes vendidos son adecuadas.



---

# ***CAPITULO III*** ***MARCO METODOLÓGICO***

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

En este apartado se exponen y describen los pasos metodológicos utilizados durante el desarrollo del proyecto en estudio, así como para la recolección de información pertinente y oportuna para el alcance de los objetivos trazados.

#### ***A. Tipo de Investigación***

Para el logro de los objetivos y debido a la naturaleza del proyecto que se desarrolló se llevó a cabo el tipo de investigación, definido a continuación.

##### **1. Descriptiva**

Este tipo de investigación tiene como objetivo proporcionar una vista instantánea exacta de los diferentes aspectos tratados en el ambiente del proyecto en desarrollo. (Aaker, D., Kumar, v., Day, G. (2001, p. 73-75)).

La investigación también se considera de tipo descriptiva debido a que principalmente se describen y analizan los procedimientos y protocolos aplicados por el Centro de Distribución en las diferentes áreas. Se describen y analizan cada una de las actividades y acontecimientos que conjuntamente permitieron proporcionar una vista instantánea exacta de los diferentes aspectos tratados en el ambiente del proyecto en desarrollo. Esto implica: describir de manera específica y precisa las responsabilidades de los ocupantes en los diferentes procesos, cuál es el objetivo, el alcance y ámbito de aplicación.

Se procedió a examinar los documentos facilitados por Corporación PIPASA S.A. para el control interno de las cuentas en estudio. Ésto con el propósito de determinar y conocer a fondo los métodos empleados en el centro de distribución y la realidad que se desarrolla en el área temática de control interno; creando de esta forma una visión más detallada y exacta de lo que se debe mejorar.

## ***B. Sujetos y Fuentes de Información***

Los sujetos y fuentes de información para obtener los datos relevantes y que ayudó en la realización del estudio se detallan a continuación.

### **1. Sujetos de información**

Los sujetos de información están compuestos por todas aquellas personas que ocupan un puesto laboral dentro del Centro de Distribución Integrado y a los que se entrevistó y que brindaron la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

Los sujetos que participaron en la recolección de información son:

- **Gerente Administrativo:**

Es el encargado de la dirección general administrativa del CEDI-Pipasa; además es el contacto directo con la empresa. Al mismo le correspondió brindar información formal administrativa sobre el funcionamiento de las áreas administrativas y operativas en estudio.

Debe trabajar en conjunto con la unidad investigadora hasta alcanzar la puesta en práctica del procedimiento de control interno propuesto.

- **Profesor/a Asesor/a:**

Cumplió la función primordial de dar orientación tanto a la unidad investigadora como al proyecto en su conformación. Le correspondió aprobar o rechazar estructuras y contenidos propuestos y emitir sugerencias para enriquecer el proyecto en general.

- **Colaboradores de la organización:**

Constituyeron la principal fuente de información y les correspondió brindar información referente al área temática, además de todas aquellas funciones y procedimientos que los mismos desempeñan y directa e indirectamente se reflejen en la problemática en estudio.

## **2. Fuentes de información**

- a) **Primarias:**

Las fuentes primarias son datos de primera mano que se obtienen por medio de la indagación y se recolectan para un objetivo específico de la investigación. (Aaker, D., Kumar, v., Day, G. (2001, p. 78)).

Para la investigación se aplicó una serie de técnicas para el levantamiento de información, como lo son el diseño y realización de entrevista semi-estructurada, cuestionario estructurado y la observación directa, todos ellos dirigidos al personal que maneja en forma directa e indirecta, el efectivo, cuentas por cobrar e inventario.

Mediante la observación directa, se logró obtener información primaria acerca de los procedimientos aplicados por los colaboradores en sus puestos de trabajo y acerca de la fluidez y eficacia de sus funciones.

Toda la información obtenida a través de las técnicas arriba mencionadas, fue sometida a un análisis, para la determinación de un diagnóstico y de puntos de interés que posean afinidad a la problemática en estudio y sirvan como base para la elaboración de la propuesta.

#### **b) Secundarias**

Las fuentes secundarias, son fuentes de información ya existentes que colaboran en el desarrollo del proyecto y que sirven de apoyo y justificación de acciones o funciones que se llevan a cabo en el ambiente de estudio. (Aaker, D., Kumar, v., Day, G. (2001, p. 78)).

Durante la investigación se revisó fuentes bibliográficas relacionadas al control interno, particularmente en temas afines al manejo de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, como lo son libros de diferentes temáticas y teorías; se consultó además algunos documentos impresos proporcionados por la empresa que sirvieron de apoyo para la construcción del proyecto.

Además se efectuó una revisión y exploración en Internet referente a actividades y procedimientos relacionados al control interno.

Por último se procedió a la realización de una revisión y análisis de investigaciones hechas por terceras personas, específicamente en tesis que se consultaron como guía y que contribuyeron en forma significativa en la aportación de ideas de presentación de contenido y redacción en el desarrollo del estudio.

### ***C. Técnicas de Investigación***

Las técnicas de recolección de información son las herramientas que se utilizaron y por medio de las cuales se recabó la información necesaria y adecuada para desarrollar el proyecto. Para este proyecto se utilizaron las técnicas descritas a continuación:

#### **1. Cuestionario**

Se aplicó un cuestionario estructurado (**APÉNDICE, pág. 157**) a los colaboradores responsables de los procedimientos en investigación con el objetivo de recolectar información que permitiera una adecuada confección del procedimiento de control interno.

El cuestionario se aplicó a los responsables de la cuenta efectivo, cuentas por cobrar e inventario.

La aplicación del cuestionario se efectuó con el propósito de conocer aspectos tales como:

- Conocimiento de los colaboradores respecto a los objetivos a cumplir en sus puestos de trabajo y el área en la cual laboran.

- Conocimiento sobre la existencia de políticas o normas de operación que rigen sus funciones, actividades o responsabilidades dentro del puesto.
- Conocimiento de las principales actividades que realizan en sus puestos de trabajo y su frecuencia de realización.
- Conocimiento de las actividades o funciones que deben realizar los colaboradores conjuntamente entre las áreas en estudio.

Por medio de la aplicación del cuestionario se pudo visualizar y conocer de manera más acertada la situación actual del manejo de los rubros estudiados y realizar el diagnóstico o identificación de la misma, a la vez que se logró recolectar información acerca de la existencia de políticas o normas de operación presentes en la realización de las actividades y conocer detalles acerca de la coordinación de las tareas y funciones.

## **2. Observación Directa:**

Este método se utiliza frecuentemente para obtener conocimientos más profundos sobre la conducta y asuntos relacionados al tema en estudio; en este caso que se lleven a cabo dentro de la empresa. (Aaker, D., Kumar, v., Day, G. (2001, p. 204-205)).

En este proceso la unidad investigadora desempeñó el papel de ente observador sobre las funciones, responsabilidades y procedimientos aplicados por las personas que manejan las cuentas de efectivo, cuentas por cobrar e inventario y a las cuales se les había aplicado el cuestionario, esto como una herramienta de comprobación; además se utilizó en aquellos colaboradores que de una u otra forma poseen intervención indirecta dentro de los rubros en estudio.

### **3. Entrevista Semi-estructurada:**

Este tipo de entrevistas se realizan cara a cara entre unidad investigadora y entrevistado, y sirven para explorar con detalle el material del tema de la entrevista y obtener información veraz y oportuna que servirá de base para la construcción y elaboración del proyecto.

En las entrevistas semi-estructuradas el entrevistador trata de cubrir una lista específica de temas o subtemas. El momento oportuno, las palabras exactas y el tiempo asignado a cada área de preguntas se dejan a discreción del entrevistador. Este tipo de entrevistas es especialmente eficaz con los ejecutivos muy ocupados, expertos técnicos y líderes de opinión. (Aaker, D., Kumar, v., Day, G. (2001, p. 190)).

Fue necesario aplicar entrevistas y consultas no estructuradas a los colaboradores a quienes se les aplicó el cuestionario, constituyendo una importante fuente de recolección de información acerca de los procedimientos.

Esta consistió en realizar una serie de preguntas relacionadas a la temática de investigación, al Gerente administrador y principalmente a los colaboradores de la empresa que participan y poseen conocimientos sobre el manejo de los procedimientos que se investigan.

Este método también se aplicó a la profesora asesora del proyecto para obtener información de apoyo y refuerzo del estudio.

## ***D. Procesamiento y Análisis de Información***

### **1. Construcción Participativa**

Consiste en la ejecución de reuniones periódicas entre unidad elaboradora – profesora asesora y unidad elaboradora – colaboradores, en las cuales se discute acerca de puntos críticos y relevantes de la construcción del proyecto, generando aporte de nuevas ideas enriquecedoras del contenido del mismo.

### **2. Análisis de Información**

Se realizó un análisis exhaustivo de los datos recolectados y determinación de puntos de interés tomando en cuenta el criterio profesional de la profesora asesora de forma tal que se revisó puntualmente cada uno de los procedimientos.

Se formuló y confeccionó cuadros comparativos con la información obtenida acerca de los procedimientos y funciones de los colaboradores dentro de las mismas áreas de trabajo y que realizan funciones idénticas.

Se describió las principales debilidades encontradas y consideradas significativas en el desarrollo y aplicación de los procedimientos desarrollados en las distintas áreas estudiadas.

### **3. Procesamiento de Información**

Tomando en cuenta el resultado de la situación actual del manejo de los rubros de efectivo, cuentas por cobrar e inventario, se procedió de la siguiente forma:

- Diseño y establecimiento de los lineamientos a seguir en la aplicación del procedimiento de control interno propuesto.
- Diseño y establecimiento del procedimiento de control interno propuesto por la unidad investigadora.
- Análisis comparativo entre el actual control interno y el propuesto por la unidad elaboradora, participando en éste el personal que labora en las áreas estudiadas, de modo que fuera revisado y validado por los responsables, lo que permitió aclarar y corregir aspectos importantes relacionados con los procedimientos.
- Planteamiento de mejoras al diseño del control interno formulado.
- Generación de conclusiones y recomendaciones.

## ***E. Metodología del Formato del Procedimiento***

### **1. Estructura General**

La estructura general del procedimiento de control interno inicia con un marco introductorio en el cual se detalla el nombre del procedimiento, objetivo, alcance y responsables de la aplicación del procedimiento.

El formato del encabezado de la presentación del procedimiento se confeccionó utilizando como base estructuras de procedimientos consultadas en diferentes fuentes bibliográficas, así como la estructura de un procedimiento facilitado por la empresa.

El mismo está compuesto de la siguiente manera: logotipo de la empresa, título del procedimiento, unidad elaboradora, fecha de revisión, código del procedimiento, versión y firmas de aprobación.

El contenido del procedimiento está conformado por una primera parte que corresponde a la numeración de los lineamientos de aplicación para cada procedimiento y una segunda y última parte correspondiente a la numeración y descripción del proceso en cada uno de los rubros es estudio.

## **2. Codificación**

Se asignó un código a cada uno de los procedimientos planteados de acuerdo al rubro en estudio, esto con el fin de poder diferenciarlos de los demás rubros.

Para cada uno de los procedimientos, el código se hizo de la siguiente manera: las primeras tres letras corresponden a las tres iniciales del nombre principal del proyecto (Procedimiento de Control Interno), las siguientes dos letras constituyen las iniciales del rubro al que corresponde el procedimiento (Efectivo- Cuentas por Cobrar- Inventario) y el número que se indica se refiere al número del procedimiento propuesto. En éste caso, la numeración no fue asignada en forma consecutiva, considerando la posibilidad de que surjan nuevos procedimientos ligados a cada uno de los rubros.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo se confeccionó el código para el procedimiento de manejo de efectivo establecidos por la unidad elaboradora.

**Nombre principal:** Procedimiento de Control Interno.

**Rubro:** Efectivo.

**Número del procedimiento:** 01.

**Código:** PCI-EF-01



---

# **CAPITULO IV**

## **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

## **IV. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En este apartado se presenta la descripción de la información obtenida mediante la investigación; la cual expresa la situación actual del manejo de los rubros de inventario, efectivo y cuentas por cobrar.

La misma fue obtenida a través de la aplicación de una serie de preguntas con relación directa a la naturaleza del tema en estudio.

Durante el desarrollo de la investigación participó personal interno de la organización, encargados o bien que tuvieron relación directa con el manejo de los rubros mencionados.

A continuación se describe los distintos procesos que se desempeñan en el diario funcionar de la organización, en cuanto al manejo de los tres componentes en estudio.

### ***A. Situación Actual del Manejo de Inventarios***

En este apartado se describe paso a paso, el proceso que se lleva a cabo en la dirección de inventario dentro del área de pollo y embutidos, así como la de concentrados, desde el momento en que realizan los pedidos de productos, cuando son recibidos y hasta el despacho de los mismos a los camiones repartidores.

Al momento del estudio el control de inventario de las bodegas de pollo y embutidos es realizado por el Jefe de Inventario, Keneth García Maroto; y el control de inventario de la bodega de Concentrados es ejecutado por la administradora de la Distribuidora de Aguilar & Solís, Ana Rojas Vargas.

**Cuadro 4.1. Comparativo de la situación actual de control interno de Inventarios en el área de concentrados, pollo y embutidos.**

(Ver APÉNDICE 1. Cuestionario de Control Interno Aplicado al Manejo de Inventario de Mercancías, pág.157)

Situación Actual del Control Interno de Inventario		
Pregunta No.	Aguilar & Solís (Ana Rojas Vargas)	Cuarto de Frío (Keneth García Maroto)
1	Si, los pedidos los realiza la administradora, quien es la persona autorizada.	Si, los pedidos son realizados por el encargado de cuarto de frío, quien es el autorizado.
2	Máximos y mínimos de existencias, basándose en las ventas estimadas.	Máximos y mínimos de existencias, tomando en cuenta las ventas y la capacidad del cuarto.
3	No	Se llena un formulario (bitácora), con las respectivas cantidades de productos que realmente venían cargadas en el trailer.
4	Sí	No, ocasionalmente se revisa en el momento de descargar el trailer, sino, hasta el día siguiente se chequea muy superficialmente.
5	No porque ya vienen con nota de entrada (traslado o carga a la distribuidora), y nada más se verifica la información.	No, el encargado de cuarto de frío únicamente le firma una boleta de recibido al chofer del trailer.
6	Si, se revisa tanto la cantidad recibida como la calidad del producto, lo que viene dañado se regresa a planta.	Se revisa al día siguiente de recibida la mercadería, tanto cantidad como calidad.
7	Todas ingresan a las bodegas de la distribuidora.	Todas ingresan directamente al cuarto de frío, únicamente el pedido de huevo se descarga directamente en las agencias ya que se hace en pedidos independientes.
8	Solo hay una bodega.	Solo hay un cuarto de frío.

## Descripción y Análisis de la Situación Actual

<b>9</b>	Si, a excepción de los concentrados que están en áreas abiertas para servicio al cliente	Si se encuentran en compartimentos bajo llave, y tiene acceso a ellos el encargado y asistente del cuarto, personal de gerencia y demás colaboradores siempre y cuando estén en compañía de alguno de los anteriores.
<b>10</b>	Sí.	Sí.
<b>11</b>	Las puede recibir la Administradora o el encargado de bodega	Las puede recibir el encargado o asistente de cuarto, o bien en caso de que no estén ninguno de los anteriores, personal de gerencia (Administrador o Asistente)
<b>12</b>	Si, se revisan pertinentemente las tres cosas	El encargado de cuarto hace la revisión contra carga y pedido, el agente es el encargado de revisar que la mercadería esté completa, sin embargo no lo hacen, y regularmente se presentan faltantes de producto en ruta.
<b>13</b>	Sí, se realiza de sábado a sábado.	Se realiza un inventario superficial de las cantidades en existencia los días Martes, Jueves y Sábados, para realizar pedido a planta. Estos mismos pueden funcionar para analizar productos que se estacan.
<b>14</b>	Si, por medio de las cargas que emiten la Hand Held.	Si, por medio de las cargas que emiten la Hand Held.
<b>15</b>	Sí.	Se calcula más o menos cuales son las existencias después de entrado el producto al almacén.
<b>16</b>	Sí.	Se aplica un inventario superficial tres veces por semana para realizar pedido a planta.
<b>17</b>	Si, la administradora y el encargado de bodega.	Si, del encargado del cuarto o de alguien a quien este autorice.
<b>19</b>	Sí, pero no siempre resultan exactos.	Se registra lo que arroja el conteo físico, aunque quede faltando o sobrando.
<b>20</b>	No	No
<b>21</b>		
<b>22</b>		
<b>23</b>	Sí, según el volumen de ventas.	Sí.
<b>24</b>	Si: Sacos rotos que vengan de planta, mercadería mordida por ratas, producto dañado antes de la fecha de vencimiento, entre otras.	Si: Perdidas de vacío, fundas rotas (mortadela), empaques rotos, producto vencido, cajas aplastadas, cajas rotas.

25	Sí, la administradora.	Sí, el encargado de cuarto, la gerencia o el supervisor de ventas.
26	Sí.	Sí.
27	Sí, la administradora con control de agencias en oficinas centrales.	Sí, la gerencia con control de agencias en oficinas centrales.

Fuente: Elaboración Propia.

## Análisis

El inventario es uno de los rubros más importantes de la corporación, razón por la cual es necesario establecer normas y procedimientos para la administración de inventarios en las agencias y para ello es indispensable el conocimiento y análisis de la situación actual de esta área.

En el cuadro anterior se puede observar el comparativo del procedimiento actual de control interno de inventarios utilizado por los encargados de las bodegas de Aguilar & Solís, así como en el cuarto de pollo y embutidos.

Es importante resaltar, que aunque existen manuales de normas y procedimientos de control de inventarios a nivel general de la compañía, por medio del estudio, se evidenció que no están siendo aplicados en el Centro de Distribución y no son de conocimiento por parte de los encargados del manejo del mismo.

Analizando cada una de las respuestas obtenidas por parte de los encargados de manejo de inventarios, se puede ver que la mayoría de inconsistencias se presentan en el cuarto de pollo y embutidos debido a la naturaleza de las funciones.

A continuación se detallan:

1. Los procedimientos de manejo y control de inventario, no están clara y formalmente asignadas al encargado del cuarto de almacenamiento. Las funciones que desempeña han sido asignadas por parte del administrador del Centro de Distribución en forma verbal, no se le ha hecho entrega de ningún documento impreso que especifique sus responsabilidades y funciones, o las normas a seguir. Dicha situación repercute de igual forma en los demás funcionarios que laboran en esta área, obstaculizando el pleno cumplimiento de las funciones y actividades correspondientes a la misma.
2. Existe una inadecuada distribución y manejo de funciones para el control de inventario del cuarto de almacenamiento.
3. No se aplica ningún control físico, ni existe sistema automatizado alguno, que descuenta del inventario existente, los productos que son entregados cada día a las distintas rutas repartidoras y que muestre las cantidades de producto reales en existencia. Este proceso es realizado por el encargado de cuarto por medio de cálculos aproximados.
4. Para la elaboración del pedido de producto a planta, únicamente se realiza un conteo superficial (cálculos aproximados), de la mercadería en existencia, dando como resultado en algunas ocasiones, faltante o sobrante de producto en inventario. Cabe destacar que aunque el conteo se aplica tres veces a la semana, al no realizarse con profundidad y exactitud, crea deficiencias tales como faltante o sobrante de producto en inventario. A esto contribuye también la inexistencia de sistemas de actualización de inventarios. **(Pregunta No. 3).**

5. Al momento del recibo de mercancías traídas en el trailer y traslado de las mismas al cuarto, la mayoría de productos no se examinan o pesan, para verificar la calidad y cantidad exacta solicitada, únicamente se le hace una revisión superficial, impidiendo la detección de inconsistencias de acuerdo al pedido realizado. A pesar de ésto, la boleta de recibo de mercadería se firma, y es hasta el día siguiente cuando se realiza un chequeo. **(Pregunta No. 4-5).**
6. Se considera responsabilidad de cada uno de los agentes, verificar que las cantidades de producto solicitadas al cuarto por medio de pedidos, sea realmente la que se esté cargando al camión, sin embargo, los mismos no están desempeñando esta función y regularmente se están presentando faltantes o sobrantes de mercadería en ruta. **(Pregunta No. 12).**
7. Se carece de pólizas y seguros para la mercadería que se maneja en el almacén, así como de seguros contra el deterioro físico de las mismas; razón por la cual debe acudir a responsabilizar a los empleados aún cuando estos no sean los causantes directos del deterioro. **(Pregunta No. 21-22).**
8. No se cuenta con un procedimiento de control formal para identificar inventarios obsoletos, dañados o de lento movimiento, dentro de las áreas de almacenamiento; el mismo se realiza aplicando técnicas propias establecidas por los encargados, o bien aprovechando los conteos superficiales semanales que son aplicados. **(Pregunta No. 20).**
9. No se lleva un control sobre las temperaturas del cuarto de frío y congelado, conllevando esto, a que no se identifiquen a tiempo desperfectos mecánicos y que los productos se dañen por pérdida de frío.

## B. Situación Actual del Manejo de Efectivo

En la presente sección se muestra por medio de cuadros comparativos, los resultados de la investigación, en los aspectos relacionados al manejo de efectivo, tanto dentro de la organización como fuera de ella.

Este rubro se divide en dos subtemas, Cobranzas y Fondos Variables (caja chica).

La información fue brindada por los colaboradores encargados de la administración de las cajas chicas, en el caso de fondos variables y de los agentes cobradores de efectivo, en el área de cobranzas.

### 1. Manejo de Fondos Variables

#### Cuadro 4.2. Comparativo de la situación actual del manejo de Fondos Variables.

(Ver APÉNDICE 2. Cuestionario de Control Interno de Efectivo Aplicado al Manejo de Fondos Variables, pág. 159)

Situación Actual del Manejo de Fondos Variables		
Pregunta No.	Aguilar & Solís (Ana Rojas Vargas)	Asistente Administrativo(Cesar Romero Obando)
1	Sí, políticas internas de la Corporación.	Sí, políticas internas de la empresa.
2	No.	No.
3	Están bajo la responsabilidad de la administradora	Sí, están bajo la responsabilidad del asistente.
4	Sí, ¢50.000	Sí, ¢200.000
5	La administradora de Aguilar & Solís	El Asistente Adm., Cesar Romero.
6	No, ambas funciones las desempeña la administradora	No, el encargado del fondo autoriza los gastos cuando estos son gastos mínimos o son fijos semanales, como es el caso de chamberos, servicio de aseo y limpieza, etc. Gastos como compra de bolsas o suministros también los puede autoriza el encargado pero luego debe justificar la compra en oficinas centrales.

## Descripción y Análisis de la Situación Actual

<b>7</b>	La administradora de Aguilar & Solís	Las salidas menores las autoriza el encargado del fondo y las más grandes el Administrador.
<b>8</b>	Sí.	Sí.
<b>9</b>	En lo que se refiere a gastos menores sí; en cuanto a pago de chamberos principalmente, debe solicitar autorización del administrador del CEDI.	Sí.
<b>10</b>	Sí.	Sí.
<b>11</b>	Las facturas de gastos son procesadas por el administrador del CEDI, y luego enviadas a oficinas centrales para su respectivo archivo.	Estos son enviados a la oficina de Gastos-Contabilidad, en Oficinas Centrales.
<b>12</b>	La factura del gasto en si, no lleva ninguna firma, pero la boleta de registro del gasto si va firmada por la administradora de Aguilar&Solis.	Solo vienen a nombre de Corporación Pipasa, y no lo firma el responsable del gasto, solamente es revisado por el encargado del fondo (esto en el caso de gastos varios).
<b>13</b>	Sí.	Únicamente para compra de combustible.
<b>14</b>	No, porque cuando se da un vale es básicamente para combustible o algún gasto menor, que en cuestión de horas o minutos se presenta la factura definitiva.	Una semana.
<b>15</b>	Sí, por la administradora.	Sí, por el Asistente.
<b>16</b>	No, solo se le da el dinero a alguien de confianza.	Sí.
<b>17</b>	No.	No, mientras no sobrepase los ¢200.000
<b>18</b>	Sí.	Sí, (Gastos por combustible, ruta xx)
<b>19</b>	No.	Sí.
<b>20</b>	No, no hay ninguna política que establezca un tope máximo, al menos que conozca la administradora.	No.
<b>21</b>	Combustible para los camiones de reparto, pago de chamberos, artículos de aseo y limpieza, artículos de oficina, entre otros.	Combustible, útiles de oficina, implementos de aseo y limpieza, repuestos menores, recolección de basura, viáticos, chamberos, herramientas menores, entre otras.
<b>22</b>	Sí.	Sí.
<b>23</b>	No.	Solo cuando viene auditoria interna, esto es una vez cada dos meses, y el administrador muy ocasionalmente.
<b>24</b>	Sí, pero no se utilizan.	Sí, pero no se utilizan.

25	El responsable del fondo debe reponer los faltantes.	Sí, el encargado del fondo debe reponer el faltante, y el sobrante se debe depositar.
26	No, porque el fondo se va reponiendo con el dinero de las ventas, se cobran las facturas que se pagaron con el fondo, del dinero de las ventas del día.	Inmediato.
27	Sí.	No.
28	Las ventas del día.	El cobro de las facturas de los gastos a los agentes.
29	No se ha presentado el caso.	No se ha presentado el caso.

Fuente: Elaboración Propia.

## Análisis

El efectivo es considerado otro de los rubros de mayor relevancia dentro de esta compañía. Debido a la naturaleza de la actividad productiva que se desarrolla, su correcta manipulación resulta vital para alcanzar la estabilidad y rentabilidad financiera.

La claridad y el adecuado establecimiento de normas de control interno de fondos variables, juegan un papel de interés para garantizar la apropiada administración de los fondos que se manejan en las distintas áreas y centros de distribución.

De acuerdo con los resultados de la investigación realizada, la observación directa y las políticas y normas establecidas en los manuales internos de la empresa a los que se pudo acceder, se obtuvo los resultados que se citan y especifican a continuación.

1. Existen pautas o normas explícitas a nivel general de la compañía para delimitar el manejo de los distintos fondos, así como del diario flujo de efectivo; sin embargo, no se llevan en gran medida a la práctica o bien no están correctamente establecidos. Del mismo modo, las dos personas que tienen bajo su custodia los fondos de caja chica (Asistente administrativo y Administradora de Aguilar & Solís), desconocen el contenido correcto de las normas. **(Pregunta No. 2).**
2. Haciendo referencia a las directrices establecidas en el apartado de **Seguridad de Efectivo, pág. 35** contenida en el capítulo segundo, se recomienda que ningún funcionario que tenga dentro de sus responsabilidades la custodia de efectivo, maneje una transacción de principio a fin. Asimismo, las normativas de caja chica mencionadas en el apartado de **Control Interno de Efectivo, pág. 37**, establecen que: *“La persona responsable de la caja chica, no debe tener acceso a la Contabilidad, ni a los Cobros, ni a la Caja Principal”*. Caso contrario sucede con los encargados del manejo de caja chica de este centro, los cuales tienen bajo su responsabilidad tanto la custodia y manejo del fondo, como las autorizaciones y cancelaciones de los respectivos gastos. **(Pregunta No. 6).**
3. Los gastos que se sufragan con el efectivo del fondo de caja chica, no vienen identificados con el nombre y firma del responsable que efectuó el gasto; únicamente la boleta de registro del gasto, que debe elaborar el encargado del fondo para reintegro del efectivo a caja, va firmada por el mismo. **(Pregunta No. 12).**

4. Falta de claridad en cuanto a las políticas en que se detallen los plazos para la presentación de comprobantes definitivos contra vales provisionales, ya que como se puede ver, la administradora del fondo del área de Aguilar & Solís, otorga vales provisionales generalmente a un día plazo; el Asistente administrativo responde que puede autorizar un plazo máximo de una semana y por otro lado, durante una entrevista al administrador del Centro de Distribución, informó que solo se debe autorizar un plazo máximo de un día para la presentación de los comprobantes definitivos. **(Pregunta No. 14).**
  
5. Ninguno de los encargados del manejo de la caja chica, tiene conocimiento de la existencia de una determinada política interna que establezca topes máximos para ser destinados a gastos. Por otro lado, se realizó las investigaciones pertinentes y no se obtuvo política o normativa alguna que indique montos máximos para gastos. Ante tal situación, se puede concluir, que dentro del Centro de Distribución no se cuenta con delimitantes formalmente establecidas para el control interno de los gastos en los que incurren tanto el área de ventas y distribución como la administrativa. **(Pregunta No. 20).**
  
6. Uno de los principales controles que se debe aplicar a los fondos de caja chica, son los arqueos de efectivo. Sin embargo, los mismos no se están llevando a cabo por parte de la administración del centro, desde hace aproximadamente un año, únicamente el Departamento de auditoría interna realiza arqueos de caja cuando realiza las visitas, esto es una vez cada dos meses aproximadamente. **(Pregunta No. 23)**

7. Como consecuencia del método de reposición de caja chica utilizado en el Centro de Distribución, se presenta la problemática de que la técnica de reembolso de caja no resulta lo suficientemente dinámico para evitar el faltante de efectivo, principalmente en la caja chica que maneja el Asistente administrativo. (**Pregunta No. 27**).
8. En la (**Pregunta No. 28**), ambos encargados de caja chica respondieron que el fondo se va reponiendo durante el día o la semana, por medio del cobro de las facturas que han cancelado, de las ventas realizadas en el día, ya sea por la agencia de Aguilar & Solís o por los agentes cobradores. Sin embargo, las normativas de caja chica mencionadas en el apartado de **Control Interno de Efectivo, pág. 37**; establecen que *“La reposición del fondo se hará mediante cheque a favor de la persona responsable del mismo”*. Por otra parte en los procedimientos internos de la corporación, en el apartado de *PROCEDIMIENTOS PARA LA LIQUIDACIÓN DE AGENTES VENDEDORES Y FUNCIONARIOS AUTORIZADOS, SECCIÓN A: PROCESOS PRELIMINARES, PUNTO 5.7*, se establece que: *“Para efectos de realizarse el reintegro del efectivo a la caja chica de liquidaciones, se presentará el reintegro de caja a la caja general de tesorería a la mañana siguiente, en donde se procederá con el chequeo y revisión pertinente de los reintegros de viáticos y gastos para su cancelación y registro posterior. Concluido este proceso, se procede de parte de tesorería con el reintegro del monto de la caja al Administrador de la caja chica, confeccionándose un recibo de dinero que firmará éste como respaldo del dinero recibido”*.

## 2. Manejo de Efectivo de Ventas

Cuadro 4.3. Comparativo de la situación actual del manejo de Efectivo de Ventas.

(Ver APÉNDICE 3. Cuestionario de Control Interno de Efectivo Aplicado al Manejo de Efectivo de Ventas, pág. 161)

Situación Actual del Manejo de Efectivo de Ventas					
Pregunta No	Agente. Preventa (Rodrigo Salas)	Agente. Preventa (Hairo Pérez)	Agente. Reparto (Rolando Villegas)	Cobrador (Oscar Salazar Pérez)	Administrador (Henry Arley Pérez)
1	No.	Sí, ¢100.000	Sí, entre ¢40.000 y ¢70.000	No, lo que se valla cobrando.	Máximo, ¢5000.
2	No.	No.	No se.	No sabe	No, el dinero que se pierda debe pagarlo el agente y si no, generalmente se maneja con despido.
3	En la bolsa del pantalón.	En la bolsa del pantalón, incluso a veces se trae hasta ¢3.000.000 en la bolsa.	Cantidades superiores a ¢50.000 se deben colocar en la caja fuerte del camión.	No cuentan con caja de seguridad, si tiene que andar efectivo lo guarda en partes ocultas del carro, (debajo de una alfombra, debajo del asiento, en bolsas de basura). Debe depositarse apenas se cobre en el banco más cercano.	Debe depositarse en el banco más cercano.
4	Sí.	Sí.	Sí.	Apenas se cobra debe depositarse en cuentas de la empresa.	
5	No, se deben rebajar los gastos por viáticos, combustible, kilometraje, entre otros.	No, se rebajan los gastos.	No, tienen que rebajarse los gastos.	Tiene que rebajarse los viáticos y el combustible, del efectivo recaudado.	Por políticas de la empresa debe rebajarse los viáticos del día y el combustible.
6	Sí, la liquidación.	Únicamente la liquidación.	Sólo cuando se liquida y hacen depósitos.	Sí, debe liquidar los miércoles y viernes, esto debido a que como debe recorrer todo el país no puede hacerlo diariamente.	
7	No.	No, en el caso de combustible o viáticos se cobra al día anterior antes de liquidar para tener al siguiente día.	No.	Sí, ¢50.000	No, deben depositarlo todo.

Fuente: Elaboración Propia.

## **Análisis**

El manejo de efectivo, así como el de inventario y cuentas por cobrar, es un tema de gran susceptibilidad e importancia dentro de la organización.

Una mala administración y un mal procedimiento de control interno del manejo de efectivo, pueden llevar a una entidad a perder elevadas cantidades de dinero, perjudicando la estabilidad financiera y al mismo tiempo su capacidad productiva y competitiva.

En la investigación de ésta sección se aplicó una serie de preguntas directas a cuatro de los principales responsables de la manipulación de efectivo, así como al administrador del Centro de Distribución.

Es importante especificar que los dos agentes de preventa entrevistados, se dedican al cobro de ventas de crédito de las rutas que les corresponde cubrir, así como a la recolección de los pedidos de clientes; el agente de reparto es uno de los agentes que deben realizar las funciones de venta, cobranza de crédito y contado y recolección de pedidos en conjunto; y por último el cobrador quién es el encargado del cobro de facturas de crédito de clientes específicos en distintas zonas del país; con esto se denota la carencia de control interno ante funciones consecutivas administradas por la misma persona.

La información adicional recolectada se pudo obtener a base de observación directa por parte de la unidad investigadora.

Como resultado del análisis de la información recabada, se describen los siguientes puntos:

1. Como se puede observar en la **Pregunta No. 1**, ninguno de los agentes entrevistados, tiene completa claridad y seguridad de la existencia de un monto máximo o mínimo para manejar en efectivo, situación que se demuestra con la divergencia de las respuestas obtenidas. Dos de ellos afirman que no tienen un monto establecido; uno respondió que un máximo de ¢100.000, otro menciona que entre ¢40.000 y ¢70.000; y por último el administrador asevera que únicamente están autorizados a portar un máximo de ¢5000. La unidad investigadora recabó dentro de las políticas y procedimientos que se encuentran en el Centro de Distribución, pero no se encontró normativa alguna respecto al tema.

Una vez más se llega a la conclusión de que no existen políticas ni procedimientos adecuados y formalmente establecidos, tanto para los rubros analizados con anterioridad como para el manejo del proceso de cobranzas. Cabe mencionar que en entrevistas extraoficiales se pudo conocer que los agentes cobradores manejan cantidades de dinero en efectivo muy superiores a las mencionadas.

2. Como se sabe, la responsabilidad y riesgo de manejar cantidades de dinero en efectivo, en los volúmenes que deben hacerlo los colaboradores que manejan estos puestos, dentro de ésta y de cualquier otra empresa de similar actividad productiva, es sumamente elevado.

Sin embargo, en este caso, los ocupantes de estos puestos dentro de la corporación, no se encuentran afianzados, aun considerando los montos máximos de valores bajo su custodia. Y según la información brindada por el administrador, en caso de pérdida de cualquier cantidad de dinero, el agente debe reponerla por sus propios medios, o bien, se puede manejar hasta con despido. **(Pregunta No. 2).**

3. En el caso de los agentes de reparto, los camiones en los que distribuyen los productos poseen una caja de seguridad, de la cual no llevan la llave, sino que se maneja en el Centro de Distribución. En estas deben depositar, según uno de los agentes entrevistados, cantidades superiores a los  $\text{¢}50.000$ .

En cuanto a los agentes de preventa y el cobrador, deben realizar su trabajo en vehículos propios (carros ó motos), los cuales no cuentan con caja de seguridad, por lo que manejan el efectivo en las bolsas del pantalón, o bien lo esconden en partes ocultas del carro. Según, Hairo Pérez, agente prevendedor; en ocasiones traen en la bolsa del pantalón, cantidades hasta de  $\text{¢}3.000.000$ , ya sea en efectivo o en cheques. **(Pregunta No. 3).**

El administrador del CEDI, externó, que según los reglamentos internos, éstos agentes deben depositar el efectivo en el banco más cercano después de realizada su gestión de cobro. Dicha situación resulta contradictoria respecto a la manera de cobro de viáticos, que el mismo administrador menciona en la pregunta número cinco de este apartado, donde afirma que los viáticos y combustible, deben ser rebajados del efectivo recaudado durante el día, actividad que sería imposible de realizar si los agentes depositaran todo el dinero en los bancos antes de llegar al Centro de Distribución.

Por último, no se puede dejar de resaltar el gran riesgo que corren los agentes durante el desarrollo de sus gestiones, que por naturaleza posee, con las condiciones de inseguridad en las que laboran y sin ningún respaldo por parte de la organización considerando los valores bajo su custodia, caso explícito en el punto anterior.

4. En la **Pregunta No. 5**, todos los entrevistados concuerdan en que la cobranza del día no se puede depositar intacta, ya que, deben rebajar de la misma los gastos correspondientes a viáticos, kilometraje y combustibles, además otros gastos varios autorizados; del mismo modo el administrador afirma que este procedimiento se encuentra establecido dentro de las políticas internas de la corporación.

Por medio de la investigación realizada a los procedimientos y políticas internas de la empresa se pudo constatar en el apartado de *PROCEDIMIENTOS PARA LA LIQUIDACIÓN DE AGENTES VENDEDORES Y FUNCIONARIOS AUTORIZADOS, SECCIÓN A: PROCESOS PRELIMINARES, PUNTO 3.2*, que: *"Todo agente vendedor o funcionario autorizado deberá proceder primeramente a liquidar los viáticos y gastos incurridos durante el transcurso de su ruta, para lo cual deberá presentar la boleta de liquidaciones de viáticos debidamente llena y previamente autorizada"*.

5. En cuanto a la **Pregunta No. 7**, se presenta una contrariedad entre la respuesta que manifiesta el cobrador y la de los demás agentes y el administrador, en dónde el primero afirma que tiene derecho a mantener un monto mínimo de efectivo de ¢50.000 para iniciar sus gestiones cada día; y los restantes entrevistados aseveran que deben depositar todo el dinero que mantengan en custodia y no pueden mantener ningún fondo.

### **C. Situación Actual del Manejo de Cuentas por Cobrar**

Esta sección expresa por medio de la utilización de cuadros comparativos, la situación actual del manejo de cuentas por cobrar, específicamente en los temas de Facturación y Cartera de Crédito.

El proceso de investigación en este rubro fue aplicado a agentes de preventa, quienes son los encargados del cobro de las ventas realizadas por las rutas de reparto; también tuvo participación el cobrador de la organización, el cual se encarga de las gestiones en distintas zonas del país; y por último el administrador del Centro de Distribución.

#### **1. Manejo de Cartera de Crédito**

**Cuadro 4.4. Comparativo de la situación actual del manejo interno de Cartera de Crédito.**

(Ver APÉNDICE 4. Cuestionario de Control Interno de Cuentas por Cobrar Aplicado al Manejo de Cartera de Crédito, pág. 162)

<b>Situación Actual del Manejo de Cartera de Crédito</b>		
<b>Pregunta No.</b>	<b>Cobrador (Oscar Salazar Pérez)</b>	<b>Administrador (Henry Arley Pérez)</b>
1	La administra cada CEDI que le envía las facturas al cobrador.	Es responsabilidad de cada agente, en el caso de las rutas convencionales; en el caso del cobrador, el control lo lleva el Administrador y el Asistente.

## Descripción y Análisis de la Situación Actual

<b>2</b>	Utiliza un formulario llamado nómina, donde anota todas las facturas que lleva para cobro.	Para llevar un control de las facturas de cobro, se realizan arqueos, a cargo del supervisor, el Administrador, y el Asistente. Deberían hacerse mínimo una vez por semana por cada ruta, sin embargo no se está llevando ningún control. Para las rutas repartidoras, estas deben hacerse responsable y llevar el control de las de ellos.
<b>3</b>	Sí, por medio de las fechas de las facturas.	Sí pero el mismo no se aplica.
<b>4</b>	Sí.	
<b>5</b>	Por medio de las nóminas donde se anota el Nombre del cliente, Número de factura, Monto, Fecha de la semana de cobro.	Se tiene un registro físico de arqueos pero no se está aplicando.
<b>6</b>	Cada encargado de caga CEDI debe determinar los saldos de las cuentas de cada cliente, el cobrador solo lleva las fechas.	En Crédito y cobro deben llevar una bitácora con los Estados de Cuenta de los clientes.
<b>7</b>	Se guardan las facturas y a la siguiente semana se vuelven a sacar para cobro.	No.
<b>8</b>	El cobrador aplica los arqueos.	
<b>9</b>	No.	No, los aplica el mismo cobrador o agente.
<b>10</b>	No.	No deberían quedar diferencias, pero en caso de haberlas se aplican notas de crédito.

Fuente: Elaboración Propia.

## Análisis

Un adecuado control y manejo de la cartera de crédito permite a una empresa alcanzar una eficaz y eficiente gestión de cobro, que incluye una mayor fluidez de efectivo y un menor índice de inconsistencias y morosidad por parte de los clientes.

Para una organización con un volumen de clientes como el que maneja Corporación Pipasa S.A. en general y específicamente el CEDI Muelle, resulta muy complejo mantener un control de cartera continuo con un 100% de su rendimiento; por otra parte, si dentro de la organización no se aplican las normas respectivas, ni se les da el seguimiento continuo que se amerita y de la mano con esto, no existe claridad en las funciones que lleva consigo, muy difícilmente podrá existir una correcta y eficaz administración de cartera de crédito.

A partir de la investigación y análisis de la situación actual del manejo de la cartera de crédito en el CEDI Muelle, se obtuvo los siguientes resultados:

1. En cuanto a la **Pregunta No. 1**, el agente señala que corresponde a la administración del CEDI llevar el registro de las facturas a cobrar por el cobrador, de aplicar los controles respectivos y supervisar el buen funcionamiento de la cartera de crédito. Con respecto a las rutas repartidoras y de preventa, los mismos agentes deben velar por el buen funcionamiento y control de los documentos de cobranza y de su gestión de cobro y el supervisor ocasionalmente, realiza revisiones de los estados de cuenta de los clientes.

2. Se obtuvo por medio de la investigación, que los controles para el manejo de la cartera de crédito que corresponderían aplicarse, no se están llevando a cabo, como por ejemplo los arqueos, que deben efectuarse mínimo una vez por semana por cada ruta; según informa el administrador y que de acuerdo con Oscar Salazar, cobrador general; desde hace aproximadamente un año no se le realiza ninguno y el único control que lleva es un formulario llamado nómina donde anota todas la facturas que lleva diariamente para gestión de cobro.

Como ya se mencionó, los agentes de preventa y repartidores deben hacerse responsables y llevar sus propios controles de cartera y cobro. **(Pregunta No. 2).**

3. La **Pregunta No. 3**, hace referencia a la efectividad de los controles físicos para la identificación oportuna de los documentos que deben llevarse a cobro; para lo cual el cobrador respondió, que por medio de su control por nómina, en donde anota el nombre del cliente, número de factura, monto y fecha de la semana de cobro, el puede identificar pertinentemente las facturas prontas a cobrar; por otra parte, el administrador expresa que sí se cuenta con los controles físicos, pero que los mismos no se están aplicando por falta de tiempo. A pesar de la falta de supervisión y control de la cartera de crédito por parte de la administración, el cobrador afirma que sí está llevando un adecuado control de su gestión de cobro y que se está desarrollando oportunamente. **Pregunta No. 4-5.**

4. En la **Pregunta No. 6**, el administrador menciona que además de los controles que deberían aplicarse en el centro, en el Departamento de Crédito y Cobro, mantienen una bitácora para darle seguimiento a los estados de cuenta de los clientes que le corresponde al cobrador visitar, asegurando la identificación en forma confiable de la cartera que ya puede llevarse a cobro. El cobrador solamente mantiene un control de fechas.
5. De acuerdo al administrador, no se están supervisando y determinando periódicamente los saldos de las cuentas de los clientes, únicamente se realiza lo que el cobrador gestione por medio de su control. **Pregunta No. 7.**
6. Como consecuencia de la falta de aplicación de arqueos a las gestiones de cobro de los agentes y los estados de cuenta de los clientes, se imposibilita la detección oportuna de diferencias de efectivo, razón por la cual no se emprenden acciones de ningún tipo; en caso de presentarse dicha situación, se aplicaría una nota de crédito a la cuenta del cliente. **Pregunta No. 10.**
7. Como conclusión general, a nivel administrativo no se está desarrollando e implementando ningún control para manejo de cartera de crédito, no se supervisan formalmente o a profundidad las gestiones de cobro tanto del cobrador como de los demás agentes y tampoco se mantiene ni conocen a ciencia cierta las políticas internas del manejo de cartera de crédito.

## 2. Manejo del Proceso de Facturación

**Cuadro 4.5. Comparativo del manejo del proceso de Facturación**

(Ver APÉNDICE 5. Cuestionario de Control Interno de Cuentas por Cobrar Aplicado al Proceso de Facturación, pág. 163)

Situación Actual del Manejo del Proceso de Facturación				
Pregunta No.	Agente. Preventa (Rodrigo Salas)	Agente. Preventa (Hairo Pérez)	Agente. Reparto (Rolando Villegas)	Cobrador (Oscar Salazar Pérez)
1	Sí, se cobra en un orden de clientes según la ruta, a conveniencia del agente.	Sí, el agente acomoda la ruta.	Sí, son establecidas por los agentes.	Sí, lo establezco a conveniencia de la ruta, además por la naturaleza y el riesgo de mi trabajo, yo debo de programar mi ruta, por mayor seguridad y confidencialidad.
2	Sí, en mi caso lo reprogramo a un máximo de dos días.	Sí, de un día para otro.	Sí.	Sí, para la semana siguiente.
3	Sí, del supervisor, Mario Villalobos.	Sí, del supervisor, Mario Villalobos.	Sí, del supervisor, Mario Villalobos.	Sí deben ser autorizados por el Supervisor.
4	Sí, de 8 a 15 días, dependiendo del cliente. Por ejemplo al distribuidor se le da 15 días y en el caso de clientes grandes, los controlan desde crédito y cobro y le corresponde al cobrador.	Sí, de 8 a 15 días.	Rolando Villegas (Agte. Reparto)	Sí, hay periodos de ocho, quince y hasta un mes de plazo de crédito. Dependiendo de la compra del cliente.
5	Sí, por medio de informes emitidos por el supervisor.	Sí, el supervisor pasa el informe que viene desde Crédito y Cobro.	Sí, el agente lo verifica por medio del sistema de la Hand Held.	Sí, el cobrador los verifica por medio de la facturación diaria.
6	Sí, dependiendo del comportamiento de pago del cliente.	Sí. Dependiendo del volumen de compra que maneja el cliente.	No se le ha presentado el caso.	Sí, cuando un cliente no esta cumpliendo con el plazo establecido se le elimina el crédito.
7	Sí, por medio de autorizaciones de crédito que hace el supervisor.	Sí, con autorización de supervisor.	Todos los clientes que manejo, tienen crédito autorizado.	Sí, provisionalmente, con un plazo de ocho días, lo aprueba el supervisor mientras es aprobado en Crédito y Cobro.

Fuente: Elaboración Propia.

## **Análisis**

La gestión de facturación es un procedimiento en el cual, los agentes se encargan de registrar la mercancía entregada a los clientes por medio de formularios formalmente prenumerados y que deben de seguir un orden consecutivo; el cual es indispensable controlar para evitar el extravío y no dar cabida a fraudes o “jineteo” de dinero.

La aplicación de controles insuficientes sobre las ventas a crédito y contado, puede producir altos costos para un negocio.

Como ya se mencionó en el capítulo de marco teórico, cuando una empresa aplica controles inadecuados en el manejo de ventas a crédito, son casi inevitables las grandes pérdidas por créditos. En el caso de la empresa en estudio, puede enviarse productos a clientes cuyo crédito vigente no ha sido aprobado. Las facturas de ventas emitidas pueden contener errores en cuanto a precios y cantidades.

Por otra parte, las ventas de contado, también requieren de una supervisión y control exhaustiva, ya que en este caso, son elevadas las cantidades diarias de dinero que los agentes deben facturar y cobrar.

En la presente sección se aplicó un cuestionario a algunos de los agentes responsables del manejo de facturación y cobranza tanto de ventas de crédito como de contado.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes.

1. Los agentes efectúan las visitas a clientes de acuerdo a itinerarios y estableciendo rutas de reparto y cobro, según la conveniencia de ellos mismos, de manera que logren optimizar sus tiempos y agilizar las funciones. En el caso del cobrador, por la naturaleza y el riesgo del puesto, es recomendable que el organice su propia ruta y que de semana a semana varíe un poco el recorrido, por mayor seguridad y confidencialidad.

**Pregunta No. 1.**

2. Las facturas de crédito que no se puedan cobrar en los períodos establecidos, deberán reprogramarse para nuevas gestiones de cobro y según los agentes entrevistados, se reprograman a un máximo de dos días después; únicamente en el caso del cobrador la gestión de cobro se realizaría a la semana siguiente. **Pregunta No. 2.**

Cabe mencionar que dentro del Centro de Distribución no se mantiene ningún reglamento o política referente a este punto y el anterior mencionado, que especifique los lineamientos a seguir cuando se presentan estas situaciones, por lo tanto, solo se sabe lo que los mismos agentes informan y realizan.

3. Se otorgan descuentos a los clientes fuera de los plazos o superiores a los institucionales, pero deben ir autorizados por el supervisor de ventas para que puedan aplicarse. **Pregunta No. 3.**
4. Los plazos de crédito para cada cliente están claramente delimitados en las Políticas de Crédito y Cobro acordadas por el Comité Ejecutivo de Corporación Pipasa S.A., en donde se establece que:

*“Se determinará la calidad de la cuenta por medio de una clasificación crediticia basada en el cumplimiento del pago, ésta clasificación comprenderá al menos tres categorías de cuenta por lo que se utilizarán las primeras tres letras del abecedario, (A=Bueno; B=Regular; C=Malo).*

*Por política general de la empresa, el período de crédito es de ocho días para el pollo; excepto en los casos en que se debe aceptar la forma de pago de los clientes como lo son las instituciones del Estado, Cooperativas, Cadenas de supermercados y otras empresas que por sus características lo requieran; así como para las ventas de pavo, carne mecanizada, Nutribel y otros productos, donde el plazo podría ser hasta de treinta días, previo estudio del Departamento de Crédito”. **Pregunta No. 4.***

5. Como ya se mencionó en el apartado anterior, los mismos agentes son quienes deben llevar el control de plazos de crédito y los estados de cuenta de los clientes, ya que la administración del CEDI no aplica ningún tipo de arqueo al respecto, únicamente el supervisor les da un seguimiento ocasional a los estados de cuenta de los clientes que le son facilitados en el Departamento de Crédito y Cobro. **Pregunta No. 5.**
6. Como se puede observar, tres de los cuatro agentes entrevistados respondieron que si se actualizan periódicamente los límites de crédito de los clientes considerando su comportamiento de pago, ya sea que se aumente el plazo de crédito o se le reduzca. No obstante, dentro de las políticas internas de crédito y cobro de la institución, brindadas por la administración, no se menciona criterio alguno que dicte varianzas de aumento en los plazos de crédito de los clientes, sin embargo, si se especifica la suspensión temporal o definitiva de créditos por causas moratorias. **Pregunta No. 6.**

7. Una de las principales deficiencias encontradas en el proceso de facturación, consiste en la autorización provisional de créditos por parte del supervisor, a clientes a los que no se les ha aprobado formalmente en el Departamento de crédito y cobro y que por lo tanto, no han clasificado aún para que se les otorgue una venta de crédito.

En lo que a aprobación de créditos se refiere, las políticas internas dictan lo siguiente: *“El Comité deberá resolver en la sesión próxima luego de recibir la información de Crédito y Cobro. En los casos en que por estrategia o por alguna razón el Comité de Crédito deba aprobar un crédito que no cumpla con los lineamientos generales establecidos en las políticas de crédito, deberá estar plenamente justificado y necesitará del visto bueno de la Dirección Financiera de Mercadeo para su aprobación”.*

Es importante aclarar que muchos de los casos en los que se han aprobado créditos provisionales, se deben a que el comité encargado de la aprobación formal de los mismos, no realiza los procesos en los períodos acordados, además de que no se le da el seguimiento adecuado, razón por la cual se debe proceder a abrirlos provisionalmente. **Pregunta No. 7.**

8. Otro punto que no se puede dejar de mencionar y que por medio de la observación directa, la unidad investigadora pudo recabar, es la falta de medidas correctivas, ante la presencia de situaciones de posible fraude o jineteo de dinero, la cual se pudo presenciar y confirmar y que durante el período de ésta investigación, no se vio la aplicación de ninguna medida.
9. Como conclusión general a este apartado, no es suficiente la existencia de políticas internas, como es el caso que nos ocupa, sino que estas sean llevadas a la práctica a efecto de lograr un adecuado control interno de las diferentes áreas que así lo requieran.



---

# ***CAPITULO V***

# ***PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO***

## V. PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO

El presente capítulo detalla el contenido que le da estructura al Procedimiento de Control Interno propuesto; en el cual se describen en orden secuencial los procesos a seguir en el manejo de los distintos rubros en estudio, llámese, Inventario, Efectivo y Cuentas por Cobrar.

### A. ÍNDICE

<b>A. ÍNDICE</b> .....	<b>98</b>
<b>B. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>99</b>
<b>C. OBJETIVO</b> .....	<b>100</b>
<b>D. ALCANCE</b> .....	<b>100</b>
<b>E. RESPONSABLES</b> .....	<b>100</b>
<b>F. ÁMBITO DE APLICACIÓN</b> .....	<b>101</b>
<b>G. IDENTIFICACIÓN</b> .....	<b>101</b>
1. <i>Nombre de la Organización</i> .....	101
2. <i>Logotipo de la Organización</i> .....	102
3. <i>Unidad Administrativa responsable de la elaboración del procedimiento</i> .....	102
4. <i>Título del Procedimiento</i> .....	102
5. <i>Extensión del Procedimiento</i> .....	102
6. <i>Lugar y Fecha de elaboración</i> .....	103
7. <i>Número de Revisión</i> .....	103
8. <i>Nombre, Código de identificación y Unidad Administrativa de los procedimientos que componen el Control Interno</i> .....	103
<b>H. PRESENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS</b> .....	<b>105</b>
<b>CONTROL INTERNO PARA EL MANEJO DE EFECTIVO</b> .....	<b>106</b>
1. <i>Objetivo del procedimiento</i> .....	106
2. <i>Alcance del procedimiento</i> .....	106
3. <i>Responsables</i> .....	106
4. <i>Lineamientos del Procedimiento de Control</i> .....	108
5. <i>Descripción del Procedimiento de Control</i> .....	113
<b>CONTROL INTERNO PARA EL MANEJO DE CUENTAS POR COBRAR</b> .....	<b>118</b>
1. <i>Objetivo del procedimiento</i> .....	118
2. <i>Alcance del procedimiento</i> .....	118
3. <i>Responsables</i> .....	118
4. <i>Lineamientos del Procedimiento de Control</i> .....	120
5. <i>Descripción del Procedimiento de Control</i> .....	124
<b>CONTROL INTERNO PARA EL MANEJO DE INVENTARIO</b> .....	<b>131</b>

1. <i>Objetivo del procedimiento</i> .....	131
2. <i>Alcance del procedimiento</i> .....	131
3. <i>Responsables</i> .....	131
4. <i>Lineamientos del Procedimiento de Control para el Manejo de Inventarios</i> .....	133
5. <i>Descripción del Procedimiento de Control</i> .....	134

## **B. INTRODUCCIÓN**

La redacción y establecimiento de un procedimiento de control interno, en donde se presente el correcto protocolo de los procesos y tareas a desempeñar por sus colaboradores, de manera que estos conozcan con claridad y precisión sus funciones y responsabilidades y de esta forma logren desempeñarlas adecuadamente, juega un papel indispensable en el diario funcionamiento de una organización para alcanzar el óptimo rendimiento de sus actividades.

En este procedimiento de control interno para el manejo de los rubros de efectivo, cuentas por cobrar e inventario, se plantea la descripción y conformación de los correctos procedimientos que deben realizar los colaboradores para el manejo de dichos rubros. Este incluye objetivo del procedimiento, alcance, ámbito de aplicación dentro de la organización, identificación, que contiene generalidades de la organización y propias del procedimiento y lineamientos para poner en práctica el procedimiento.

### **C. OBJETIVO**

Establecer o complementar formalmente los protocolos a seguir para reglamentar los procesos de manejo de efectivo, cuentas por cobrar e inventario, en el Centro de Distribución Pipasa en Muelle-San Carlos; con el fin de que se ejecuten de forma más eficiente, apegándose a las políticas y requerimientos internos de la organización.

### **D. ALCANCE**

El Procedimiento rige para el Centro de Distribución Integrado de Corporación Pipasa S.A. ubicado en Muelle- San Carlos.

### **E. RESPONSABLES**

La Gerencia Administrativa del Centro de Distribución Integrado es responsable de supervisar la implementación efectiva de las disposiciones señaladas en el procedimiento, gestionar los recursos requeridos para la implementación de los mismos, así como de implementar las acciones correctivas que se requieran para cumplir con los requisitos establecidos.

El supervisor del área de ventas es el responsable de verificar y dar seguimiento al cumplimiento de las disposiciones establecidas en este procedimiento.

Los colaboradores del Centro de Distribución Integrado son responsables de cumplir con las disposiciones establecidas.

## ***F. ÁMBITO DE APLICACIÓN***

El procedimiento de control interno tiene un ámbito de aplicación que involucra tres unidades dentro de la organización, las cuales son: área de ventas, área administrativa y área de almacenamiento.

El área de ventas abarca los procesos de facturación, y cobranzas y entradas de efectivo.

El área administrativa comprende los procesos de manejo de fondos variables y cartera de crédito.

El área de almacenamiento alcanza los procedimientos de toma física de inventario, solicitud de pedido, almacenamiento de mercadería, despacho de mercadería, devoluciones y desecho de mercadería.

## ***G. IDENTIFICACIÓN***

En este apartado se especifican los aspectos correspondientes al marco introductorio del procedimiento de control interno, que contiene generalidades de la organización y detalles específicos del procedimiento.

### **1. Nombre de la Organización**

Centro de Distribución Integrado, Corporación Pipasa S.A.

## 2. Logotipo de la Organización



CORPORACION PIPASA S.A

## 3. Unidad Administrativa responsable de la elaboración del procedimiento

La unidad administrativa responsable de la elaboración del procedimiento de control interno corresponde a la Gerencia Administrativa, realizado a través de un proyecto de graduación correspondiente a la carrera de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Sede Regional San Carlos.

## 4. Título del Procedimiento

Procedimiento de Control Interno aplicado a los rubros de Efectivo, Cuentas por Cobrar e Inventarios, en el Centro de Distribución Integrado -Pipasa en Muelle - San Carlos.

## 5. Extensión del Procedimiento

El procedimiento de control interno se constituye de una extensión de cuarenta y nueve páginas.

## **6. Lugar y Fecha de elaboración**

El lugar de elaboración fue el Centro de Distribución Integrado Corporación Pipasa, ubicada en Muelle de San Carlos, 150 metros Norte de la Subasta Ganadera en Muelle de San Carlos, en el periodo comprendido entre el lunes 28 de julio y el viernes 31 de octubre del año 2008.

## **7. Número de Revisión**

El presente procedimiento corresponde a la primera edición o confección, por lo cual no cuenta con una revisión previa del mismo ni con un número definido de revisión.

## **8. Nombre, código de identificación y unidad administrativa responsable de los procedimientos que componen el Control Interno**

A continuación se detallan los rubros que conforman el procedimiento de control interno, además de su respectivo código de identificación.

**Cuadro 5.1. Nombre, código de identificación y unidad administrativa responsable de los rubros que contiene el Procedimiento de Control Interno.**

<b><i>Número y nombre del procedimiento</i></b>	<b><i>Código del procedimiento</i></b>	<b><i>Unidad Administrativa</i></b>
<b><i>1. Procedimiento de Control Interno para el manejo de Efectivo</i></b>	PCI – EF- 01	Área Administrativa y Área de Ventas
<b><i>2. Procedimiento de Control Interno para el manejo de Cuentas por Cobrar</i></b>	PCI –CC- 05	Área de Ventas
<b><i>3. Procedimiento de Control Interno para el manejo de Inventario</i></b>	PCI – IV- 09	Área de Almacenamiento

Fuente: Elaboración Propia

## ***H. PRESENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS***

La presentación de los procedimientos está compuesta de la siguiente forma.

Un encabezado que contiene el logotipo de la Corporación, el nombre del procedimiento, su respectivo código, versión, fecha de la revisión, firmas de aprobación y responsable de la elaboración del mismo. Además, está acompañado de un pequeño marco introductorio donde se indica el objetivo del procedimiento, los alcances, responsabilidades y definiciones, en caso de ser necesario.

Una segunda y última parte en la que encontraremos un encabezado similar al anterior, con un contenido conformado por una descripción detallada de las actividades que se llevarán a cabo dentro del procedimiento, los pasos en orden secuencial, las responsabilidades, políticas y operaciones y su correspondiente responsable.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Efectivo</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-EF -01	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

## PROCEDIMIENTO No. 1

### **CONTROL INTERNO PARA EL MANEJO DE EFECTIVO**

#### **1. Objetivo del procedimiento**

Establecer formalmente los protocolos a seguir para reglamentar los procesos de manejo de efectivo en el Centro de Distribución Pipasa en Muelle-San Carlos; con el fin de que se ejecuten de forma más eficiente, apegándose a las políticas y requerimientos internos establecidos en el procedimiento de control.

#### **2. Alcance del procedimiento**

El alcance del procedimiento de control interno para el manejo de efectivo se establece dentro de la organización específicamente en las áreas de ventas y administrativa.

#### **3. Responsables**

Los responsables de velar por el cumplimiento de este control son el área administrativa y el área de ventas, en la que participa los agentes repartidores y agentes cobradores y el supervisor de ventas.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Efectivo</b>		<i>CÓDIGO:</i> PCI-EF -01	
			VERSIÓN: 01	
	<i>Elaborado por:</i>	<i>Fecha de última revisión:</i>	FIRMAS DE APROBACIÓN	
	Yendry María Barrantes Jiménez	Noviembre 2008	Presidencia:	Gerencia:

**a) Área Administrativa:**

**1. Gerente administrativo:**

El Gerente administrativo, Henry Arley Pérez, deberá emplear y supervisar el procedimiento de control interno para el manejo de efectivo, en las distintas áreas de aplicación y personal correspondiente.

**2. Responsable de caja chica:**

Los responsables de caja chica, Cesar Romero Obando y Ana Rojas Vargas, tendrán como responsabilidad la utilización de los procedimientos de control sobre la función de manejo de fondos variables, apegándose estrictamente a las políticas establecidas.

**b) Área de Ventas:**

**1. Agentes repartidores y agentes cobradores:**

Los agentes repartidores y los agentes cobradores tendrán la responsabilidad de aplicar las políticas establecidas para las funciones de cobranzas y entradas de efectivo, y apegarse estrictamente a ellas.

**3. Supervisor de ventas:**

El supervisor de ventas, Mario Villalobos, deberá velar como ente coordinador, por el cumplimiento de las políticas y procedimientos correspondientes al rubro de cobranzas y entradas de efectivo en el área de ventas, y por la aplicación de los procedimientos de control respectivos.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Efectivo</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-EF -01	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

#### 4. Lineamientos del Procedimiento de Control

##### a) Manejo de Fondos Variables

1. Debe asignarse a una única persona como responsable del manejo de la caja chica.
2. El fondo debe manejarse en una caja fuerte o bien en un compartimento bajo llave.
3. Sólo puede tener acceso a la llave de la caja el encargado del mismo y el administrador del centro en casos debidamente justificados.
4. Solo tendrá acceso al fondo el encargado del mismo, el administrador, con motivo justificado y alguna otra persona a quien el administrador autorice para realizar algún arqueo y en presencia del responsable de la caja chica.
5. La persona responsable de la caja chica, no debe tener acceso ni manipular la contabilidad, cobros o la caja principal.
6. El encargado de la caja chica no debe tener bajo su responsabilidad la autorización de pagos o gastos sufragados por medio de caja chica.
7. El encargado del fondo de caja chica tiene bajo la cancelación de gastos menores dentro del Centro de Distribución.
8. Establecer un monto de caja chica acorde con los gastos en los que se incurre en el centro.
9. Deberá establecerse un límite máximo para los pagos a realizarse por caja chica. Los que excedan dicho límite, se deberán pagar mediante otro tipo de fondo o método.

	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Efectivo</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-EF -01	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

10. Este fondo sólo se moverá cuando se decida aumentarlo, disminuirlo o eliminarlo.
11. Todos los comprobantes de gastos deben ir identificados al menos con la fecha, el nombre de la compañía, la razón o justificación del gasto, cantidad en caso de ser necesaria, precio, número de comprobante y sello de cancelado.
12. El encargado de la caja será el responsable de verificar la correcta presentación del gasto.
13. El fondo de caja chica se utilizará también para cubrir gastos por medio de vales provisionales.
14. El documento de vale debe estar debidamente identificado con: la fecha del vale, la justificación y el nombre y firma del beneficiario del mismo.
15. Es conveniente establecer un monto máximo para la emisión de vales provisionales.
16. La presentación del comprobante formal ante el vale provisional debe presentarse al día siguiente de la emisión del vale.
17. Establecer el plazo de reembolso del fondo de caja chica.
18. La presentación de los comprobantes para el respectivo reintegro del fondo debe ir respaldado de un formulario de registro de gastos debidamente identificado y con el nombre y firma del responsable de la caja chica.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Efectivo</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-EF -01	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

19. El administrador del fondo de caja chica debe llevar un registro periódico de los gastos que cancela con el fondo, en donde anote fecha del corte, fecha del gasto, justificación del gasto, responsable y número de comprobante; preferiblemente realizando cortes de gastos conforme al período de reintegro del fondo.
20. Debe realizarse arqueos sorpresivos de caja chica periódicamente.
21. Para la realización de los arqueos de caja es conveniente la utilización de formularios expresamente establecidos para tal fin.
22. Los arqueos realizados al fondo de caja chica deben ser revisados por el administrador del Centro de Distribución y se deben archivar por orden de fecha como un respaldo de la administración.
23. Se deben establecer medidas correctivas ante la presencia de inconsistencias en el manejo del fondo de caja chica.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Efectivo</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-EF -01	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

### **b) Manejo de Efectivo de Ventas**

1. Debe establecerse un monto mínimo y un monto máximo para que los agentes de ventas manejen diariamente en efectivo.
2. Todos los agentes de venta deben depositar en la caja fuerte de sus unidades de trabajo, las cantidades en efectivo y cheques, superiores al monto máximo que se establezca para portar en efectivo.
3. La llave de la caja fuerte de las unidades de trabajo la manejará únicamente el administrador o el asistente administrativo.
4. En el caso de los agentes de preventa y el cobrador, que no poseen caja fuerte en sus unidades de trabajo, es conveniente establecer un método de manejo de efectivo basado únicamente en depósitos bancarios y transferencias electrónicas, de manera que no deban manejar cantidades de dinero en efectivo superiores al máximo establecido.
5. Los agentes de venta deben realizar depósitos diarios obligatorios directamente a caja, del total de efectivo recaudado en las ventas del día, aún si al agente no le corresponde liquidar. Solo se exceptuarán casos donde sean situaciones de fuerza mayor, autorizadas por el administrador, que impidan al agente realizar el depósito.
6. Los depósitos de dinero deben ser registrados por medio de la boleta de "Detalle de Dinero" debidamente llena, la cual indica el total de dinero que el agente entrega, tanto en cheques, billetes y monedas, desglosando el monto en números y en letras.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Efectivo</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-EF -01	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

7. Al momento de realizar la liquidación, los agentes deberán pedir autorización previa del administrador o persona encargada, para registrar dentro de la misma aquellos gastos que no correspondan a viáticos, combustible o kilometraje, de lo contrario el gasto correrá por cuenta del agente.
8. Los comprobantes de gastos deben ir debidamente identificados con la fecha del gasto, nombre de la empresa, justificación del gasto, monto en colones, sello de cancelación, nombre y firma del responsable.
9. Los agentes deben depositar el día de la liquidación el total de dinero de las ventas realizadas en el día, menos gastos, por medio de un depósito de dinero; además deberá registrar dentro de la liquidación, los depósitos realizados durante los días anteriores a la liquidación.
10. En el caso de los agentes de preventa y el cobrador que trabajarán la función de cobranza por medio de depósitos y transferencias, podrán cobrar sus viáticos y demás gastos del monto máximo que tienen acreditado a manejar en efectivo y en caso de no ser suficiente los cobrarán a otra ruta.
11. Todos los depósitos realizados por los agentes deben ser registrados por el administrador en un libro de control, en dónde se anota, el número de depósito, la ruta, la fecha del depósito, el monto en colones, el monto en cheques y debe ir firmado en conformidad por el agente de cada ruta.

	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Efectivo</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-EF -01	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

## 5. Descripción del Procedimiento de Control

### a) Manejo de Fondos Variables

1. Se establece el fondo de caja chica.
2. Se nombra al encargado de la administración de la caja chica.
3. Se le asignan las funciones para el manejo del fondo de caja chica.
4. Se establecen los lineamientos de manipulación del fondo.
5. Apertura del fondo de caja chica.
6. El encargado del fondo recibe los comprobantes de gastos efectuados por parte del personal o bien confecciona los comprobantes.
7. En caso de ser el mismo encargado del fondo el que confecciona el comprobante formal o bien el vale provisional, solicitar al funcionario el nombre y la firma en el comprobante.
8. El administrador del fondo revisa que los comprobantes estén debidamente identificados según los lineamientos establecidos.
9. Se solicita al administrador del Centro de Distribución la autorización o visto bueno del gasto.
10. Cancela el monto del gasto al beneficiario.
11. En el caso de la existencia de un vale provisional, solicita, recibe y revisa el comprobante formal.

	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Efectivo</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-EF -01	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

12. Coloca al comprobante, el sello de cancelado.
13. Registra el gasto en el libro de control de desembolsos.
14. Realiza un corte de desembolsos al período establecido, para el reintegro del fondo.
15. Confecciona la boleta resumen de presentación de los gastos a la fecha de corte.
16. Registra en el libro de control de desembolsos el monto total de desembolsos a la fecha del corte.
17. Confecciona el informe de desembolsos efectuados hasta la fecha del corte.
18. Envía el informe de desembolsos (correo electrónico o fax) al Departamento de Tesorería para el correspondiente reintegro de fondos.
19. Envía los comprobantes de gastos (correspondencia) al Departamento de Tesorería.
20. Recibe el depósito correspondiente al reembolso del fondo.
21. Retira el depósito para reintegrar el fondo.
22. Registra el número y monto del depósito en el libro de control de desembolsos, junto con el corte de desembolsos.
23. Se aplica un arqueo al fondo de caja chica.
24. En el caso de presentarse alguna inconsistencia en el manejo del fondo, se procede con la aplicación de una medida correctiva.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Efectivo</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-EF -01	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

### **b) Manejo de Efectivo de Ventas**

1. Se establece el monto mínimo y máximo para que los agentes de ventas manejen diariamente en efectivo.
2. Los agentes salen a realizar las ventas y cobranzas del día.
3. Los agentes colocan los montos cobrados en efectivo o en cheques, superiores al monto máximo autorizado, en la caja fuerte de la unidad de trabajo.
4. En el caso de los agentes de preventa y el cobrador que no poseen caja fuerte en sus unidades de trabajo, éstos depositan el efectivo o cheques en el banco más cercano a los sitios de cobranza o bien realizan el trámite de depósito por medio de transacción electrónica.
5. Los agentes de ventas regresan al Centro de Distribución una vez finalizado su recorrido.
6. Solicitan a la administración la llave de la caja fuerte para extraer el dinero y/o los cheques.
7. Extraen el efectivo y los cheques y regresan la llave.
8. Los agentes inician el proceso de liquidación en efectivo, en donde deben tomar en cuenta las ventas de crédito y contado del día, los gastos en los que se incurrió y los depósitos efectuados a la fecha de liquidación.
9. Proceden a realizar la sumatoria de las ventas de día, tomando en cuenta tanto la de crédito como las de contado.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Efectivo</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-EF -01	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

10. Solicitan autorización o el visto bueno al administrador o bien al supervisor de ventas, de los gastos que no correspondan a combustible o viáticos.
11. Se confeccionan las boletas de registro de gastos.
12. Descuentan del monto total de las ventas del día, los gastos efectuados ya sea en combustible, viáticos o algún otro tipo de gasto.
13. Solicitan al administrador la boleta de depósito de dinero.
14. Anotan los montos correspondientes a dinero en efectivo y cheques; desglosan los montos en su respectivo valor monetario; anotan el monto de la sumatoria total en letras y números y firman la boleta.
15. Se entrega la liquidación en conjunto con las facturas de crédito y contado, los recibos de dinero, los comprobantes de gastos y las copias de las boletas de depósitos a liquidaciones.
16. El documento de depósito original junto con el efectivo y los cheques, se entrega al administrador para que cuente el dinero y corrobore los montos contra la boleta de depósito.
17. El administrador registra los depósitos en el libro de control, siguiendo los lineamientos establecidos.
18. El agente firma a conformidad sobre la línea correspondiente a su depósito, anotada en el libro de control que lleva el administrador.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Efectivo</b>		<i>CÓDIGO:</i> PCI-EF -01	
			VERSIÓN: 01	
	<i>Elaborado por:</i>	<i>Fecha de última revisión:</i>	FIRMAS DE APROBACIÓN	
	Yendry María Barrantes Jiménez	Noviembre 2008	Presidencia:	Gerencia:

19. El agente anota el número de depósito y el monto del mismo, en un libro que cada uno maneja como respaldo del depósito realizado.
20. El administrador firma a conformidad el libro de control del agente.
21. El administrador deposita el dinero en la caja fuerte.
22. El día que deben pasar los encargados de valores a recoger el dinero, el administrador realiza un corte de los depósitos a la fecha, totaliza todas las líneas de depósitos en efectivo y en cheques.
23. Anota el monto total de depósitos en la "Tula" y firma el documento en conformidad.
24. El personal de valores le entrega la llave de la caja fuerte al administrador para que extraiga el dinero.
25. El administrador verifica contra el libro de control que todos los depósitos se encuentren físicamente y que estén bien anotados.
26. Coloca el dinero dentro de la bolsa de seguridad y la entrega al personal de valores.
27. El personal de valores firma la "Tula" y se retira.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Cuentas por Cobrar</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-CC -05	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

## PROCEDIMIENTO No. 2

### **CONTROL INTERNO PARA EL MANEJO DE CUENTAS POR COBRAR**

#### **1. Objetivo del procedimiento**

Establecer formalmente las pautas a seguir para implantar los procesos de manejo de cuentas por cobrar en el Centro de Distribución Pipasa en Muelle-San Carlos; con el objetivo de que se administren de una manera más eficiente y apegándose a las políticas y requerimientos internos establecidos para tal fin.

#### **2. Alcance del procedimiento**

El alcance del procedimiento de control interno para el manejo de cuentas por cobrar se establece dentro de la organización, principalmente en el área de ventas.

#### **3. Responsables**

Los responsables de velar por el cumplimiento de este control son el área administrativa y el área de ventas, en la que participa los agentes repartidores y agentes cobradores y el supervisor de ventas; quienes cumplirán la función de dar seguimiento a la correcta aplicación del procedimiento de control, así como a la adecuada manipulación de la cartera de crédito y de la función de facturación.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Cuentas por Cobrar</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-CC -05	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

**a) Área Administrativa:**

**1. Gerente administrativo:**

El Gerente administrativo, Henry Arley Pérez, deberá velar por la aplicación y supervisión del procedimiento de control interno para el manejo de cuentas por cobrar, en las distintas áreas de aplicación y personal correspondiente.

**b) Área de Ventas:**

**1. Agentes repartidores y agentes cobradores:**

Los agentes repartidores y los agentes cobradores tendrán la responsabilidad de aplicar las políticas establecidas para las funciones de facturación y manejo de cartera de crédito y apegarse estrictamente a ellas.

**4. Supervisor de ventas:**

El supervisor, Mario Villalobos, deberá velar como ente coordinador, por el cumplimiento de las políticas y procedimientos correspondientes al rubro de cartera de crédito y facturación en el área de ventas, y por la aplicación de los procedimientos de control respectivos.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Cuentas por Cobrar</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-CC -05	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

#### 4. Lineamientos del Procedimiento de Control

##### a) Manejo de Facturación

1. Para solicitar la apertura de código un nuevo cliente ya sea con condición de crédito o contado, los agentes deben presentar al supervisor de ventas la “boleta de apertura de clientes nuevos”, donde se especifiquen claramente los datos completos del cliente, entre los cuales están: nombre del negocio, nombre del representante legal, cédula jurídica o de identidad, dirección exacta, teléfono, número de ruta, fecha.
2. Si se solicitan descuentos superiores a los normalmente establecidos, el supervisor de venta debe realizar las investigaciones concernientes para determinar si la condición del cliente amerita o califica para aumentar el porcentaje de descuento.
3. Para otorgar descuentos fuera del plazo o superiores a los institucionales, el agente de venta debe solicitar la autorización respectiva al supervisor de venta.
4. No se efectuarán ventas de crédito a clientes cuya condición de crédito no haya sido formalmente aprobada; en caso de ser necesario, tendrá que existir una autorización formal avalada por el Comité de Crédito.
5. Las ventas de crédito serán cobradas respetando los plazos de crédito establecidos; en caso de que un cliente no cumpla con el plazo, el supervisor de ventas deberá autorizar al agente que realiza la función de cobranza para que re programe la gestión de cobro en un período máximo de ocho días.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Cuentas por Cobrar</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-CC -05	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

6. En el caso de que el cliente no cancele la factura dentro del plazo de prórroga autorizado, se deberá proceder con base en las Políticas Internas de Cobro de la organización.
7. Las facturas de crédito o contado, tipo Hand Held o manual, realizadas a la fecha de la liquidación, tendrán que entregarse dentro de éste corte, no podrán incluirse en liquidaciones posteriores.
8. Los factureros manuales de crédito y contado de todas las rutas deberán revisarse en cada liquidación de efectivo para verificar que el agente no conserve ninguna factura cuya fecha corresponda al corte de la liquidación.
9. Se identificará la primera factura en blanco de los factureros manuales con la que el agente de venta deberá iniciar la facturación el día siguiente.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Cuentas por Cobrar</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-CC -05	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

### **b) Cartera de Crédito**

1. Se debe identificar claramente cuales son los clientes de crédito que se deben cobrar a través de los agentes de venta o preventa.
2. De igual forma, se debe identificar los clientes cuyo trámite de cobro se procederá a realizar directamente por el Departamento de Crédito y Cobro, por lo que toda factura que corresponda a esos clientes debe ser entregada por los agentes al asistente administrativo, a quien le corresponde enviarlas directamente al Departamento de Crédito y Cobro para su respectivo control y trámite de cobro.
3. Se identificará los clientes de crédito cuya función de cobro se efectúe por medio del cobrador.
4. Cada vez que el agente se presente a liquidar, deberá presentar las facturas de crédito originales que se requieran cobrar y que estén bajo su custodia.
5. El asistente administrativo será el responsable de recibir la totalidad de las facturas de crédito de los agentes, separar por medio de listados las que cobrará el cobrador y la que cobrará Crédito y Cobro y entregarlas a sus respectivos responsables.
6. Las facturas cuyo cobro corresponde al Departamento de Crédito y Cobro, deberán ser enviadas los días lunes, miércoles y viernes de cada semana.
7. Los agentes de las rutas que no cuenten con un agente de preventa que realice la gestión de cobro, deben cumplir el mismo procedimiento de control de cartera de crédito de un agente prevendedor, para llevar un adecuado control de la cartera de crédito y la gestión de cobro.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Cuentas por Cobrar</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-CC -05	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

8. Las facturas que no se cancelan en el plazo establecido, se deben reprogramar para una nueva gestión de cobro cuyo plazo máximo sea equivalente al período de crédito establecido.
9. Los agentes deben mantener un control físico de las facturas que se reprograman, por orden de fecha, preferiblemente utilizando un formulario manual diseñado con este objetivo.
10. Es responsabilidad del supervisor de ventas en conjunto con la administración del Centro de Distribución, mantener un control periódico sobre los estados de cuenta de los clientes para detectar morosidad.
11. Es responsabilidad de la administración del Centro de Distribución, aplicar arqueos periódicos a la cartera de crédito que maneja cada uno de los agentes de preventa y agentes de venta de las distintas rutas que tienen bajo su responsabilidad la función de cobranza.
12. Es responsabilidad de la administración del Centro de Distribución aplicar controles continuos a la cartera de crédito que maneja el cobrador general, por medio del empleo de arqueos periódicos.
13. Se debe realizar un informe periódico de la situación actual de cartera de crédito del Centro de Distribución, el cual se envía a Crédito y Cobro para que proceda en aquellos casos en los que consideren necesarios.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Cuentas por Cobrar</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-CC -05	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

## 5. Descripción del Procedimiento de Control

### a) Manejo de Facturación

1. El agente de venta presenta al supervisor de ventas la “boleta de apertura de clientes nuevos” con la información respectiva del cliente.
2. El supervisor revisa la información de la boleta.
3. El supervisor visita al cliente en caso de ser necesario.
4. El supervisor realiza la solicitud de apertura de código y de las condiciones de crédito o contado según sea el caso, a los respectivos departamentos.
5. El agente de venta solicita al supervisor, a petición del cliente, la aplicación de descuento.
6. El supervisor solicita la asignación de descuentos a los nuevos clientes.
7. El agente de venta organiza los itinerarios de visitas a clientes de acuerdo a la ruta que posean, cada agente lo hace a conveniencia para optimizar el tiempo.
8. El agente de venta visita al cliente, despacha el producto solicitado por medio de la orden de pedido y realiza la factura tipo Hand Held, la cual debe incluir principalmente: consecutivo de la factura, fecha de la venta y fecha de vencimiento de la factura en el caso de facturas de crédito, nombre del cliente, código del cliente, nombre del producto, cantidad, precio o monto total por producto, sumatoria total de la venta, descuento o impuesto según corresponda.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Cuentas por Cobrar</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-CC -05	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

9. Para aquellos clientes que posean descuentos especiales o bien que no trabajen con el tipo de factura Hand Held, se realiza una factura manual, donde se debe anotar: fecha, nombre del cliente, código del cliente, número de ruta, cantidad de producto, precio unitario, monto total por producto, subtotal, descuento e impuesto si lo poseen y sumatoria total.
10. El agente revisa la factura en forma detallada para determinar que la información sea la apropiada y precisa y que coincida con los productos entregados, en caso de no ser correcta, debe anular la factura tanto físicamente como a nivel de sistema y confeccionar otra.
11. El cliente firma la factura original y las dos copias en conformidad, tanto de crédito como de contado.
12. El agente entrega la factura original al cliente, en el caso de las facturas de contado y guarda las copias; en cuanto a las facturas de crédito, le entrega una copia al cliente y conserva la original y copia para el respectivo proceso de cobranza y liquidación.
13. El agente de venta entrega las facturas originales de crédito al agente de preventa correspondiente en el caso de poseerlo, para que realice el respectivo proceso de cobranza, o bien las conserva para cobrarlas él mismo en la próxima visita.
14. El agente de ventas entrega todas las copias de las facturas, sean de crédito o contado, de Hand Held o manual en orden de consecutivos, al área de liquidaciones, a la fecha de corte de la liquidación de efectivo.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Cuentas por Cobrar</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-CC -05	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

15. El agente de ventas debe entregar la original con las respectivas copias, de las factures que anule durante el proceso de facturación, sean de tipo Hand Held o manual, crédito o contado.
16. En liquidaciones se revisa que el consecutivo de las facturas entregadas, tanto tipo Hand Held como manual, esté completo.
17. Se revisan los factureros manuales de crédito y contado de cada ruta, para verificar que el agente no conserve ninguna factura cuya fecha corresponda a dicha liquidación.
18. Se coloca un visto bueno (VB) sobre la factura en blanco con la que el agente debe iniciar el proceso de facturación al día siguiente de la revisión.
19. Liquidaciones procesa las facturas en el sistema, imprime un respaldo y archiva ambos documentos.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Cuentas por Cobrar</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-CC -05	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

### **b) Cartera de Crédito**

1. El agente de venta separa las facturas de crédito que debe cobrar el agente de preventa y las que se deben cobrar en Crédito y Cobro o el cobrador.
2. El agente de venta entrega las facturas de cobro al agente de preventa y las que deben cobrar en Crédito y Cobro o el cobrador, se entregan al asistente administrativo.
3. El agente prevendedor recibe las facturas, revisa cada una de ellas y las registra en un formulario confeccionado para tal fin, en donde anota: código del cliente, nombre del cliente, consecutivo de la factura, ruta, fecha de vencimiento de la factura y monto.
4. El agente de preventa anota las facturas por orden de fecha de cobro. Las más prontas a vencer se anotan de primero. El registro se lleva por semana de cobro.
5. El asistente administrativo recibe las facturas y órdenes de compra y revisa que posean todas las firmas, sellos y documentos adjuntos correspondientes. En caso de que alguna de éstas no posean una determinada firma o sello, debe regresarse al agente para que la retorne al cliente y la complete correctamente.
6. El asistente organiza las facturas por ruta, por orden de fecha, por consecutivo.
7. El asistente emite e imprime del sistema un detalle de éstas facturas por rango de fecha y por ruta, en el cual se detalla la ruta, el código del cliente, nombre del cliente y consecutivo de la factura, principalmente.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Cuentas por Cobrar</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-CC -05	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

8. Se verifica que las facturas de cobro que físicamente el agente entregó, sean las que se encuentran registradas en el detalle de facturas. En el caso de facturas manuales de crédito, éstas no aparecen en el reporte, sino más bien se anotan manualmente dentro del mismo listado.
9. Si en el proceso de revisión se detecta que falta alguna factura física y la misma está registrada en el listado, se procede a comunicar al agente para que éste localice la factura y la entregue lo antes posible.
10. Una vez concluida la revisión y depuración del inventario de facturas para cobro, contra el respectivo listado debidamente conciliado, el asistente procede a firmar como entregado el listado.
11. El asistente coloca las facturas en un sobre y las envía debidamente identificadas y respaldadas con el listado, al Departamento de Crédito y Cobro por medio de correo; o bien se entregan al agente cobrador.
12. El asistente archiva una copia del listado de las facturas de cada ruta como respaldo.
13. Las partes receptoras de las facturas, llámese Departamento de Crédito y Cobro o cobrador, reciben las facturas y firman el listado como recibido.
14. El Departamento de Crédito y Cobro realiza el proceso de cobro correspondiente.
15. El cobrador revisa las facturas, y anota en un formulario de control llamado nómina, el código del cliente, nombre del cliente, número de factura, fecha de vencimiento de la factura y monto. La nómina se lleva por semana de cobro.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Cuentas por Cobrar</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-CC -05	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

**16.** Se realiza el proceso de cobro correspondiente.

**17.** Las facturas que no son canceladas en el plazo correspondiente, se reprograman para una nueva gestión de cobro y se registran en un nuevo formulario de control en donde anotan: código del cliente, nombre del cliente, consecutivo de la factura, monto, fecha de reprogramación.

**18.** El supervisor de ventas en conjunto con la administración del Centro de Distribución, aplican arqueos periódicos sobre el de control de cartera de crédito que manejan tanto los agentes de preventa, como los agentes de venta que cumplan con la función de cobranza.

**19.** El supervisor de ventas a partir de los resultados obtenidos de los arqueos de cartera de crédito, analiza periódicamente, en conjunto con el agente responsable, los estados de cuenta de cliente, donde revisa el estado de vencimiento de las facturas, el número de facturas que sobrepasan el plazo de crédito así como el plazo de reprogramación de cobro y los montos.

**20.** El supervisor de ventas determina las medidas a tomar según la situación analizada de los estados de cuenta de cada cliente y tomando en cuenta las políticas internas de cobro de la empresa.

**21.** La administración aplica arqueos periódicos sobre el control de cartera de crédito que maneja el cobrador general.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Cuentas por Cobrar</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-CC -05	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

- 22.** Con base en los resultados obtenidos mediante los arqueos, la administración en conjunto con el cobrador analiza los estados de cuenta de los clientes que presentan mayor problemática de morosidad.
- 23.** La administración del Centro de Distribución determina las medidas correctivas o legales necesarias a aplicar según el estado de morosidad de cada cliente.
- 24.** El supervisor de ventas y la administración del centro elaboran un informe del estado y manejo de cartera de crédito del Centro de Distribución en general.
- 25.** Se envía una copia del informe al Departamento de Crédito y Cobro para que tomen medidas pertinentes, en caso de ser necesario.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Inventarios</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-IV -09	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

### PROCEDIMIENTO No. 3

## **CONTROL INTERNO PARA EL MANEJO DE INVENTARIO**

### **1. Objetivo del procedimiento**

El objetivo de este procedimiento es minimizar las debilidades existentes en el manejo de inventarios en el Centro de Distribución Pipasa en Muelle-San Carlos; con el fin de que se administren de una manera más eficiente y apegándose a las políticas y requerimientos internos establecidos para tal fin.

### **2. Alcance del procedimiento**

El alcance del procedimiento de control interno para el manejo de inventarios se establece dentro de la organización, principalmente en el área de almacenamiento.

### **3. Responsables**

El responsable de velar por el cumplimiento de este control es el área administrativa, en la que participa el Jefe de inventario, Asistente de inventarios, TP2 y el Gerente administrativo; quienes cumplirán la función de poner en práctica y dar seguimiento a las políticas de manejo de inventarios y a los procedimientos de control interno, con el fin de lograr una eficiente administración y manipulación de inventarios.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Inventarios</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-IV -09	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

### a) Área Administrativa:

#### 1. Gerente administrativo:

El Gerente administrativo, Henry Arley Pérez, será responsable de la aplicación y supervisión del procedimiento de control interno para el manejo de inventarios; además deberá velar por que los funcionarios del Área de Almacenamiento conozcan las políticas establecidas para tal fin y las apliquen durante la práctica de sus funciones.

#### 2. Jefe de Inventario

El Jefe de inventario, Keneth García, tendrá bajo su responsabilidad la puesta en práctica y divulgación para con sus subalternos, de las políticas y procedimiento de control interno del manejo de inventarios.

#### 3. Asistente de Inventarios y TP2

El Asistente de inventarios y los TP2, deberán cumplir con las políticas y procedimientos de control interno establecidas en este apartado, con el objeto de agilizar y mejorar las diversas funciones que se llevan a cabo en el área de almacenamiento.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Inventarios</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-IV -09	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

#### 4. Lineamientos del Procedimiento de Control para el Manejo de Inventarios

1. Los desechos de pollo se recibirán solo con la autorización del supervisor correspondiente (si este no asciende los 50 kg.), en caso de ser mayor lo debe autorizar la Gerencia de Ventas; esto aplica para las rutas y agencias.
2. Se recibirá desecho de paquetería y embutidos en los casos en los que se presente pérdida de vacío, decoloración, empaque deteriorado, problemas de etiquetado, faltante de etiqueta, contaminación por elementos extraños, deshidratación o descomposición, pronta caducidad de la fecha de vencimiento.
3. Solo se recibirá desecho de congelados de un cliente cuyas causas sean por empaque deteriorado y producto dañado a causa de fallas en los equipos de la corporación.
4. Los encargados del área de almacenamiento deben revisar que la autorización de recibo de desecho llegue adjunta con la boleta de desecho antes de proceder a aceptar el desecho.
5. Siempre se debe enviar a planta el desecho separado, embutidos y pollo, en su respectiva bolsa negra.
6. Es responsabilidad de la administración velar por que todo el desecho que se envíe a planta sea debidamente chequeado y verificado por los encargados del área de almacenamiento.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Inventarios</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-IV -09	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

## 5. Descripción del Procedimiento de Control

### a) Toma física de inventario semanal

Con el fin de solicitar el pedido de producto a planta, se debe efectuar una toma física de inventario. Por semana se realiza un total de tres solicitudes de pedido a planta (lunes, miércoles y viernes) y por consiguiente es necesaria la aplicación de tres tomas de físicas de inventario en existencia.

Para llevar a cabo ésta actividad correctamente, se instituye el siguiente procedimiento:

1. Los días lunes, miércoles y viernes, una vez finalizado la función de despacho de producto a ruta y antes de iniciar el conteo físico, se debe proceder a efectuar la adecuada distribución de las bodegas, con el fin garantizar que todo esté limpio y los productos apropiadamente acomodados.
2. El jefe de inventario revisa y anota la temperatura de los cuartos de almacenamiento en el formulario de control de temperaturas, antes de iniciar el conteo.
3. El personal del área de almacenamiento se dividirá en grupos, preferiblemente grupos de dos personas. Cada grupo en compañía y supervisión del jefe de inventario, hará el conteo del área o tipo de producto que se le asigne, iniciando en el cuarto de fresco y finalizando en el cuarto de congelado o viceversa.
4. Se debe pesar y contar todas las unidades existentes en el cuarto de frío, para asegurar que las cantidades de producto que se vayan a solicitar a planta sean las correctas y no se produzcan diferencias por faltantes o sobrantes de mercadería.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Inventarios</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-IV -09	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

5. Para el conteo se suministrarán fórmulas con los nombres y códigos de los artículos, en donde se irán anotando las cantidades.
6. Las anotaciones en la lista de productos serán hechas únicamente por el jefe de inventario, quién será el responsable del conteo que se le haya asignado.
7. Todas las listas deberán ser identificadas con el número de grupo, personas que participan en ese grupo y al finalizar el conteo, deberán ser firmadas por el responsable del inventario físico, que en éste caso será el jefe de inventario, aceptando conformidad del procedimiento seguido.
8. Una vez terminado el conteo, las listas serán entregadas al administrador, quién en conjunto con el jefe de inventario, confirmará cada una de las líneas y se realizarán los ajustes pertinentes.

**b) Solicitud de pedido**

Después de finalizada la toma física de inventario, se debe proceder a realizar la solicitud formal de pedido, que se compone de los siguientes pasos:

1. El jefe de inventario en conjunto con el asistente de inventario, tomando como base la mercadería en existencia y los pedidos fijos que realizan semanalmente algunos clientes, efectúan los cálculos de las cantidades de productos que se van a solicitar a planta.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Inventarios</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-IV -09	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

2. Utilizando los mismos formularios utilizados en el conteo físico, con los nombres y códigos de los artículos, el jefe de inventarios anota las cantidades de producto que se van a solicitar.
3. El jefe de inventario entrega el pedido al administrador para que le de el visto bueno
4. El administrador, digita en el sistema cada una de las líneas de producto solicitadas en el pedido. Se debe imprimir un respaldo de las líneas digitadas con el objetivo de verificarlas contra el pedido físico y asegurarse de que las cantidades son las correctas y en caso de no ser así, realizar las correcciones correspondientes.
5. El pedido se envía por medio de correo electrónico a la planta de proceso.
6. El administrador y el encargado de recibir el pedido en la planta de proceso, revisan línea por línea la solicitud de pedido para obtener el visto bueno de ambas partes.
7. Al finalizar la solicitud de pedido, el administrador deberá archivar el formulario de toma física de inventario junto con el listado de pedido manual y el documento impreso de las líneas digitadas en el sistema, como respaldo del Centro de Distribución en caso de presentarse alguna inconsistencia con la mercadería solicitada.

**c) Almacenamiento de mercadería**

Cada vez que llega el trailer proveniente de planta con la mercadería solicitada, esto es tres veces a la semana, se aconseja seguir los procedimientos que se presentan a continuación.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Inventarios</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-IV -09	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

1. Antes de proceder con la descarga de mercadería contenida en el trailer, el jefe de inventario en conjunto con los demás colaboradores del área de almacenamiento, deben cerciorarse de que todo dentro del área esté ordenado y ocupando su respectivo espacio, llámese herramientas y equipos o mercadería.
2. Cuando se va a descargar la mercadería, el jefe de inventario debe revisar que el marchamo (seguro o candado de la compuerta del contenedor que asegura la mercadería) venga en buen estado, colocado en el sitio correspondiente y que el consecutivo grabado en el, sea el indicado en la guía que envían desde planta.
3. También es indispensable que se examine que la temperatura bajo la cual vienen los productos dentro del contenedor, sea la adecuada para la mercadería.
4. Se revisa la temperatura de los cuartos de almacenamiento, y se anota en un formulario confeccionado para tal fin, con el objetivo de que se lleve un control periódico que facilite la detección de fallas en los equipos de enfriamiento.
5. Se procede con la descarga del producto.
6. Se debe ir corroborando al momento de la descarga, que todo el producto venga en buenas condiciones, tomando en cuenta, estado de empaque, etiquetado, cierres, fechas de caducidad, principalmente.
7. Se debe pesar y contar todo el producto que se valla descargando, para corroborar que la cantidad de mercadería que se está recibiendo sea la que se solicitó a planta.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Inventarios</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-IV -09	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

8. Toda la mercadería se debe ir comparando contra el documento de la solicitud de pedido y en caso de que falte algún producto o venga producto de más, ésta información se debe ir anotando para luego informar al administrador y que el mismo reporte el faltante o sobrante.
9. Durante el proceso de descarga, el jefe de inventario debe ir registrando las fechas de caducidad que se indican en cada una de las líneas de productos, en un formulario diseñado para tal fin, para llevar un control adecuado de las fechas de vencimiento.
10. El producto se debe almacenar de acuerdo a la fecha de caducidad; es conveniente que la mercadería con las fechas más prontas a vencer, se coloquen primero que la mercadería que va ingresando.
11. Cuando la mercadería es descargada y almacenada en los cuartos de frío y congelado respectivamente, el jefe de inventario debe anotar nuevamente en el formulario, la temperatura que indican los relojes, para asegurarse que sea la adecuada para el día siguiente.
12. El jefe de inventario llena la boleta de recibo de mercadería que le entrega el conductor del trailer.
13. Se completa la bitácora de carga de mercadería al Centro de Distribución o también llamada "trailer", con las cantidades y pesos exactos de toda la mercadería recibida, la cuál debe ir firmada por quien recibe la mercadería, en este caso, el jefe de inventario.

	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Inventarios</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-IV -09	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

14. El asistente administrativo ingresa al sistema cada una de las líneas anotadas en la bitácora, imprime una copia y se archiva junto con el documento físico de la bitácora como un respaldo.

**d) Despacho de mercadería**

1. Previo al despacho del producto, a cada agente le corresponde elaborar una orden de pedido unificado por ruta para cada día. Para ello es importante que el agente haya revisado previamente el pedido con sus clientes, para incluir los ajustes necesarios en ese momento, ya que no se aceptarán cambios al pedido al momento de la carga. Todas las rutas deben tener listo el pedido recomendablemente el día anterior al proceso de carga de la mercadería.
2. Antes de abrir los cuartos de almacenamiento para iniciar el despacho, el jefe de inventario revisa la temperatura y la anota en el formulario de control.
3. Con base en la orden de pedido que presenta el agente, se procede con la preparación del producto a despachar.
4. Se deben ir revisando y pesando en la romana de pie, todas las unidades de producto que se va preparando.
5. Se van ingresando las líneas y cantidades a la Hand Held. Conforme se va ingresado la carga, ésta se va verificando contra la orden de pedido.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Inventarios</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-IV -09	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

6. Al presentarse el agente a retirar el producto, éste debe verificar todo el producto contra la orden de pedido y la carga hecha en la Hand Held, para evitar diferencias que provoquen sobrantes o faltantes de mercadería en la ruta.
7. La carga de Hand Held debe ser firmada en conformidad por el agente, el despachador y el jefe de inventario.
8. Una vez finalizado el proceso de carga de las rutas, el jefe de inventario en conjunto con los demás colaboradores del área de almacenamiento, deben revisar nuevamente las cargas realizadas en Hand Held contra las órdenes de pedido.
9. Se organizan las cargas por orden de consecutivo y se anotan en el libro de control de cargas registrando: número de ruta, fecha, número de consecutivo.
10. Las cargas junto con el libro de control deben ser entregadas a el/la liquidador/a para que éste/a proceda a revisar que el orden de consecutivos sea el correcto, anota en el libro la fecha de recibido y la firma de conformidad.
11. El/la liquidador/a procesa en el sistema las cargas.
12. El/la liquidador/a archiva las cargas por ruta.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Inventarios</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-IV -09	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

#### **e) Devoluciones de mercadería.**

Con relación al producto que el agente trae de regreso al finalizar la ruta ya sea para custodia o para desecho, se procede de la siguiente forma:

1. Cada ruta liquida en kilos una vez a la semana, cada vez que liquidan deben contar y pesar todas las unidades de producto que traigan de regreso en el camión, ya sea de producto estacionario o de desecho.
2. Las devoluciones de producto en calidad de custodia de los agentes de ventas deberá ser por producto que no se logre colocar durante el día, imposibilidad de llevar a cabo una ruta o por errores del despacho en la entrega del producto. Esto con la condición de incluirlo en el despacho de la misma ruta al día siguiente.
3. El jefe de inventario y demás funcionarios del área, revisan, cuentan y pesan, el producto que el agente de ventas trae en custodia.
4. El agente confecciona una boleta de custodia (Hand Held) hecha de la ruta hacia la misma ruta, donde se tiene que incluir: tipo de producto, cantidad en unidades y peso.
5. La boleta de custodia se entrega junto con la liquidación en kilos, a liquidaciones.
6. Las devoluciones de producto en buen estado realizados del cliente a la ruta, ya sea para cambio por un producto igual o diferente, por fecha pronta de caducidad, por poca rotación del producto o por producto mal cargado, entre otras; deben registrarse en una boleta de "Devolución de producto" que se realiza por medio de Hand Held. Las devoluciones o cambios de producto hechas del cliente al agente, no deben ser mayores a ocho días y deben ir firmadas por el cliente.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Inventarios</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-IV -09	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

7. Se debe entregar una copia de la devolución al cliente.
8. Se debe entregar la boleta original de devolución al agente cobrador.
9. El agente cobrador realiza una nota de crédito acreditada a la cuenta del cliente por el monto de la devolución, para que se descuente ese producto del total de la compra.
10. Se entrega una copia de la devolución al jefe de inventario para que verifique el producto.
11. El jefe de inventarios debe revisar que el producto en devolución esté en buenas condiciones, se cuenta, se pesa, se compara contra la boleta y se recibe en conformidad.
12. El documento de devolución se entrega a liquidaciones.
13. Liquidaciones debe revisar y procesar la información de la boletas de “Devolución de producto”.
14. Liquidaciones archiva las boletas junto con el respaldo impreso del sistema.

**f) Desecho de mercadería.**

1. El desecho de producto realizado del cliente a la ruta, ya sea por producto deshidratado o descompuesto, expiración pronta de la fecha de vencimiento en no más de ocho días, pérdida de vacío, ruptura de empaque, no contienen fecha de caducidad, todo esto en el caso de embutidos, deben ser registrados como “Desechos automáticos”.
2. El producto de desecho se entrega en el área de almacenamiento.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Inventarios</b>		<i>CÓDIGO:</i> PCI-IV -09	
			VERSIÓN: 01	
	<i>Elaborado por:</i>	<i>Fecha de última revisión:</i>	FIRMAS DE APROBACIÓN	
	Yendry María Barrantes Jiménez	Noviembre 2008	Presidencia:	Gerencia:

3. El jefe de inventario y demás personal, revisan y cuentan cada unidad contra la boleta de “Desecho automático”, donde se detalla el producto, la cantidad, el peso y la ruta.
4. El producto de desecho que no se encuentre en la boleta, se registra en el formulario manual con su respectivo nombre, cantidad o peso y justificación del desecho.
5. El formulario debe ser firmado por el agente de venta y el jefe de inventario.
6. En el caso del pollo, sólo se recibe desecho proveniente de los clientes, que sea por estado de descomposición y que esté autorizado por el supervisor de ventas.
7. El pollo de desecho se entrega en el área de almacenamiento.
8. El jefe de inventario y demás personal, revisan, pesan el producto y lo comparan contra la boleta de “Desecho automático”, donde se detalla el producto, la cantidad o peso y la ruta.
9. El producto que no esté en la boleta o las diferencias de peso que se obtengan, se anotan en el formulario manual, detallando el nombre del producto, cantidad o peso y justificación del desecho.
10. El formulario debe llevar la firma del agente de venta que entrega y el jefe de inventario.
11. Los desechos de producto propios de la ruta se registran como “Traslados entre ruta-agencia” por medio de Hand Held.
12. Los desechos y la boleta, se entregan al área de almacenamiento.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Inventarios</b>		<i>CÓDIGO:</i> PCI-IV -09	
			VERSIÓN: 01	
	<i>Elaborado por:</i>	<i>Fecha de última revisión:</i>	FIRMAS DE APROBACIÓN	
	Yendry María Barrantes Jiménez	Noviembre 2008	Presidencia:	Gerencia:

13. El jefe de inventario y demás funcionarios del área, revisan, cuentan y pesan los productos de desecho y lo comparan contra la boleta de traslado.
14. Las boletas de Desechos automáticos, Traslados entre ruta-agencia y los formularios manuales, se entregan a liquidaciones.
15. Liquidaciones procesa la información en el sistema e imprime un respaldo.
16. Liquidaciones archiva las boletas y formularios junto con los respaldos.
17. El administrador del Centro, extrae del sistema de cómputo todos los desechos recibidos en el área de almacenamiento durante la semana.
18. Con la información obtenida, el asistente, llena un formulario manual de desechos indicando el detalle por línea y el totalizado.
19. El asistente firma el formulario en conformidad.
20. El asistente ingresa la información del formulario al sistema, se procesan y se imprime un respaldo.
21. Se archiva por fecha el formulario junto con el respaldo en una carpeta.
22. Se envía a planta una copia del reporte consolidado e ingresado en el sistema con su respectivo número de orden.
23. Los colaboradores del área de almacenamiento dividen y clasifican todos los desechos de producto recibido, en bolsas negras colocadas dentro de cajas plásticas.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Inventarios</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-IV -09	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

**24.** Las cajas son identificadas con el nombre del Centro de Distribución, el número de orden de RPL y la cantidad de Kilos.

**25.** Las cajas se envían cada lunes hacia la planta de proceso por medio del trailer.

#### **g) Toma física de inventario final**

Cada fin de mes se debe realizar un inventario final completo de la mercadería que queda en existencia.

Para llevar a cabo ésta actividad correctamente, se establece el siguiente procedimiento:

- 1.** Debe establecerse previamente la organización para la toma de inventario. Antes de iniciar el conteo físico, se debe proceder a efectuar la adecuada distribución de las bodegas, con el fin garantizar que todo esté limpio y los productos apropiadamente acomodados.
- 2.** El personal del área de almacenamiento se dividirá en grupos. Cada grupo en compañía y supervisión del administrador del Centro de Distribución, hará el conteo del área o tipo de producto que se le asigne, iniciando en el cuarto de fresco y finalizando en el cuarto de congelado o viceversa.
- 3.** Para el conteo se suministrarán fórmulas con los nombres y códigos de los artículos, en donde el administrador irá anotando las cantidades.
- 4.** Se debe pesar y contar todos los productos existentes en el cuarto frío.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Inventarios</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-IV -09	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

5. Las anotaciones en la lista de productos serán hechas únicamente por el administrador, quién será el responsable del conteo.
6. El jefe de inventario y el administrador del Centro de Distribución si es necesario, deberán verificar constantemente que los grupos hagan los conteos lo más correctamente posible.
7. No se debe hacer movimientos de despacho o recibo de mercadería durante la toma de inventario.
8. Si existiera producto terminado que a la fecha del inventario esté facturado y por algún motivo no se haya retirado, deberá ser separado a un lugar específico para no ser ingresado dentro el conteo.
9. Todas las listas deberán ser identificadas con el número de grupo, personas que participan en ese grupo y al finalizar el conteo, deberán ser firmadas por el responsable del inventario físico, que en éste caso será el administrador, aceptando conformidad del procedimiento seguido.
10. Una vez terminado el conteo, el administrador en conjunto con el jefe de inventario, compara los inventarios actualizados según los ingresos y salidas de mercadería durante el mes, con el conteo físico de las existencias, para determinar existencias e investigar las que sean significativas y realizar los ajustes que sean necesarios.
11. El inventario final es ingresado por el administrador al sistema y enviado a Control de Agencias.

 CORPORACION PIPASA S.A.	<b>Procedimiento de Control Interno para el Manejo de Inventarios</b>		<b>CÓDIGO:</b> PCI-IV -09	
			<b>VERSIÓN:</b> 01	
	<i>Elaborado por:</i> <b>Yendry María Barrantes Jiménez</b>	<i>Fecha de última revisión:</i> <b>Noviembre 2008</b>	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	
			Presidencia:	Gerencia:

12. Se imprime un respaldo y se archiva junto con el documento de toma física de inventario.
13. Las diferencias que resulten del inventario final, deben ser compensadas por el monto en colones por aquella persona a quién se considere responsable del faltante.
14. Las existencias de inventario se trasladan como inventario inicial para el siguiente mes.



---

# ***CAPITULO VI***

# ***CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES***

## **VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **A. CONCLUSIONES**

Al finalizar el presente estudio y analizar la información obtenida, se pueden recabar las siguientes conclusiones:

1. Para alcanzar el mejoramiento de los procedimientos aplicados en el manejo de los rubros de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, en el Centro de Distribución Integrado-Pipasa en Muelle-San Carlos, se logró establecer un procedimiento de control interno, en donde se describe meticulosamente cada uno de los pasos a seguir en la administración de los rubros mencionados; además se establece el objetivo para cada procedimiento, alcances, responsables de llevar a cabo los procedimientos y los lineamientos de control aplicados en cada uno de éstos.
2. Se realizó un análisis profundo de la situación actual de los procedimientos aplicados en el manejo de las cuentas de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios
3. Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas y cuestionarios, al personal cuyas funciones presentan relación directa con el manejo de los procedimientos estudiados y las cuales pueden utilizarse como una herramienta para la adecuada actualización del procedimiento de control interno.
4. Por medio del análisis de la situación actual en el manejo de los rubros de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, desarrollados dentro de las distintas áreas, se concluye que prevalece la falta de procedimientos claros y formalmente establecidos en los tres rubros estudiados.

5. Se constató que existe una inadecuada distribución y asignación de funciones del personal que labora dentro de las áreas estudiadas, situación que obstaculiza el pleno cumplimiento de los procedimientos y actividades correspondientes a la administración de los rubros de efectivo, cuentas por cobrar e inventario.
6. Se identificó la escasa e inapropiada divulgación de las políticas y normativas internas de la corporación por parte de la administración del Centro de Distribución para con los colaboradores de las distintas áreas de trabajo.
7. El Centro de Distribución no cuenta con herramientas tecnológicas suficientes para alcanzar el pleno desempeño y funcionamiento de los distintos procedimientos aplicados en los rubros estudiados y que le permitan alcanzar la eficacia y eficiencia de sus funciones.

## **B. RECOMENDACIONES**

Para asegurar el alcance y pleno cumplimiento de los procedimientos de control interno así como de los lineamientos establecidos para tal fin, se presentan las siguientes recomendaciones generales:

1. Se considera indispensable la aplicación de los procedimientos de control interno propuestos para el manejo de los rubros de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios en los distintos ámbitos de aplicación dentro de la organización.
2. Utilizar los cuestionarios (**Ver APÉNDICE, pág. 157**), como instrumento para la adecuada actualización del procedimiento de control interno, en cada uno de los rubros.
3. Dar seguimiento en cada una de las áreas para que se cumpla con la función de verificar, analizar y actualizar, los procedimientos propuestos en los rubros de efectivo, cuentas por cobrar e inventario.
4. Diseñar e implementar un manual de puestos, para la correcta distribución y asignación de funciones del personal que labora dentro de las áreas estudiadas y que de uno u otro modo tendrá relación directa, con la aplicación de los procedimientos de control interno propuestos. Esto con el fin de alcanzar el pleno cumplimiento de dichos procedimientos, así como de las actividades correspondientes a la administración de los rubros de efectivo, cuentas por cobrar e inventario.
5. Aplicar los lineamientos establecidos para los procedimientos de control propuestos, así como las políticas internas de la corporación que tengan relación e influencia directa con las áreas estudiadas.

- 6.** Diseño e implementar un sistema computarizado de control de inventario, que cumpla con una función de actualización automática mediante el traslado de información de las cargas de producto de la máquina Hand Held al sistema.
- 7.** Establecer un nuevo método de reintegro del fondo de caja chica, realizado a través de un depósito bancario a una cuenta directa al Centro de Distribución y cuyos autorizados de retiro del efectivo sean los encargados de la administración del fondo; o bien, que se conserve el método de reintegro actual por medio del cobro de las facturas canceladas, a los agentes de ventas, pero con el establecimiento de un plazo fijo de reintegro.
- 8.** Implantar un plazo para reintegro del fondo de caja chica, ya sea para el método de reintegro propuesto o el actual, que permita una mayor flexibilidad del fondo.
- 9.** Efectuar un análisis del volumen de gastos que se deben cubrir mensualmente por medio del fondo de caja chica, con el fin de establecer un monto de caja superior al actual, que permita un mayor dinamismo para el funcionamiento del mismo.
- 10.** Instaurar un seguro económico que respalde a los agentes de venta, considerando el monto máximo de valores que manejan bajo su custodia, diariamente.
- 11.** Fijar el monto máximo de efectivo diario que los agentes de ventas puedan manejar.

- 12.** Implementar un nuevo método de manejo de efectivo para los agentes de preventa y el cobrador, que no poseen cajas de seguridad en sus vehículos de trabajo, basado en depósitos bancarios y transferencias electrónicas, de manera que se cumpla con los montos máximos de efectivo que se han fijado.
- 13.** Fijar medidas correctivas, para ser aplicadas ante la comprobación de situaciones de fraude y “jineteo” de dinero.
- 14.** Confeccionar un formulario, en donde los agentes que cumplan la función de cobranza de crédito, registren las facturas a cobrar semanalmente, en donde anoten: código del cliente, nombre del cliente, consecutivo de la factura, fecha de vencimiento de la factura y monto.
- 15.** Diseñar un formulario en donde los agentes que cumplan la función de cobranza de crédito, registren las facturas que se reprograman para una nueva gestión de cobro, en donde anoten: código del cliente, nombre del cliente, consecutivo de la factura, monto, fecha de reprogramación.
- 16.** Ejecutar arqueos sorpresivos de cartera de crédito para las rutas que cumplan la función de cobranza de crédito, tomando en cuenta el rol de liquidaciones semanal por ruta.
- 17.** Revisión periódica de la temperatura del área de almacenamiento.
- 18.** Confeccionar un formulario, para el control de la temperatura del área de almacenamiento, en donde se registre al menos: fecha, hora de la revisión, temperatura y firma del responsable.

**19.** Diseñar un formulario con el fin de efectuar un control de fechas de caducidad de las distintas líneas de productos, desde el momento en que ingresan al Centro de Distribución, hasta el momento del despacho; en el cual se pueda indicar: línea de producto, fecha de matanza o manufactura del producto, fecha de ingreso al Centro de Distribución, fecha de caducidad y fecha de despacho del producto.



---

# ***CAPITULO VII***

# ***LITERATURA CONSULTADA***

## VII. LITERATURA CONSULTADA

- Aaker, D., Kumar, v., Day, G. (2001). INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. (4ª. ed). México, D.F.: LIMUSA WILEY, S.A.
- Corporación Pipasa, S.A. Manual de Procedimientos para Toma Física de Inventarios. (2000, Abril). Sesión No. 2292. Artículo No. 06
- Corporación Pipasa, S.A. Auditoría General. Políticas y Procedimientos para el Cambio, Devolución, Recepción en plantas y Desecho de Producto en Mal Estado. (1996, Marzo).
- Corporación Pipasa, S.A. Comité Ejecutivo. Políticas de Crédito y Cobro.
- Corporación Pipasa, S.A. Procedimiento para la Liquidación de Agentes Vendedores y funcionarios Autorizados.
- Control Interno. Recuperado el 23 de Agosto de 2008, de sitio web Monografías: <http://www.monografias.com/trabajos37/controlesinternos/controlesinternos.shtml#intro>.
- Ley de Control Interno. [2008], [en línea] Costa Rica, Poder Judicial. Recuperado el 23 de Agosto de 2008, de sitio web: [http://www.poderjudicial.go.cr/controlinterno/documentos/leycontrolinternogaceta\\_archivos/leyes/leycontrolinterno-gaceta.pdf](http://www.poderjudicial.go.cr/controlinterno/documentos/leycontrolinternogaceta_archivos/leyes/leycontrolinterno-gaceta.pdf) .
- Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización. (2002). [en línea]. Recuperado el 23 de Agosto de 2008, de sitio web: [http://www.poderjudicial.go.cr/controlinterno/documentos/leycontrolinternogaceta\\_archivos/manualcontrolinterno.pdf](http://www.poderjudicial.go.cr/controlinterno/documentos/leycontrolinternogaceta_archivos/manualcontrolinterno.pdf) .

- Murillo Lizano, Keren (2007). Implementación del Plan Estratégico de la Cámara de Productores de Caña de San Carlos 2007-2009. Proyecto de graduación de Bachiller en Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Santa Clara.
- O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2000). AUDITORÍA. Un enfoque integral. (12ª. ed). Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- O. Ray Whittington y Kurt Pany. (2005). PRINCIPIOS DE AUDIORÍA. (14ª. ed). México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Sánchez, G. (2006). AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS. Práctica moderna integral. (2ª. ed). México: PEARSON EDUCACIÓN.



---

# ***CAPITULO VIII***

# ***APÉNDICE***

## VIII. APÉNDICE

### APÉNDICE 1. Cuestionario de Control Interno Aplicado al Manejo de Inventario de Mercancías

1. ¿Toda la mercadería solicitada se realiza por medio de pedidos debidamente autorizados?
2. Las adquisiciones de mercadería se basan en:
  - ( ) Explosiones estimadas
  - ( ) Puntos de reorden
  - ( ) Máximos o mínimos de existencias
3. ¿Se realizan informes de recepción de mercadería?
4. ¿Verifican los encargados de bodega las cantidades recibidas contra las órdenes de pedido?
5. ¿A todas las adquisiciones recibidas en el almacén o bodega, se les confecciona una nota de entrada?
6. ¿Las mercancías se verifican físicamente incluyendo el aseguramiento de la calidad pactada?
7. ¿Ingresan a bodega todas las mercaderías adquiridas o algunas se trasladan directamente al lugar donde se utilizarán?
8. ¿Están todas las existencias centralizadas en una sola bodega o existen varias bodegas?
9. ¿Están las existencias custodiadas en compartimentos bajo llave y se permite el acceso solo al personal autorizado?
10. ¿Está claramente fijada la responsabilidad de cada uno de los encargados de bodega por la custodia de las existencias?

11. ¿Las entregas de productos se reciben por dicha persona o participan otras?
12. ¿Se comparan pertinentemente los documentos de despacho de productos con los pedidos de venta y la mercadería entregada?
13. ¿Se lleva un registro de inventario perpetuo, tanto en cantidades como en valores?
14. ¿Se controla el movimiento de existencias mediante el uso de formas pre-impresas y prenumeradas, aprobadas por funcionarios responsables y firmados por quienes los reciben?
15. ¿La mercancía se registra oportunamente en el control de existencias después de su entrada al almacén?
16. ¿Existen registros de inventarios constantes para todas las mercancías que se manejan en el almacén?
17. ¿La responsabilidad por dichos inventarios está asignada a un funcionario del almacén?
18. ¿Se realizan conteos físicos periódicos de los bienes?
19. ¿Los registros contables se ajustan de acuerdo con el resultado de los inventarios físicos?
20. ¿Existen mecanismos de control para identificar inventarios obsoletos, dañados o de lento movimiento?
21. ¿Están aseguradas las existencias y vigentes las pólizas correspondientes?
22. ¿Están protegidas las existencias contra el deterioro físico?
23. ¿Se lleva un adecuado control de las existencias a fin de no tener volúmenes inadecuados que permitan que éstas se vuelvan obsoletas o se deterioren?
24. ¿Existen políticas establecidas para dar de baja a los inventarios obsoletos o en mal estado?

25. ¿Aprueba un funcionario responsable el retiro de existencias por vencidas, inservibles o deterioradas?
26. ¿Se efectúan tomas físicas de inventarios al cierre de cada período y se comparan con el registro permanente?
27. ¿Se aclaran y se concilian correctamente las diferencias de Inventario?  
¿Con quién?

## **APÉNDICE 2. Cuestionario de Control Interno de Efectivo Aplicado al Manejo de Fondos Variables**

1. ¿Existen políticas o sistemas de controles por escrito para el manejo de Fondos Variables?
2. ¿Se les hizo entrega formal del documento o tienen conocimiento de las normas que se establecen ahí establecidas?
3. ¿Los Fondos Variables están manejados por empleados formalmente designados para ello?
4. ¿Existe un fondo fijo para caja menor?
5. ¿Quién es la persona encargado del manejo del fondo de caja menor?
6. ¿Están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo de caja de las autorizaciones de pagos y registros contables?
7. ¿Quién es el encargado de autorizar las salidas de efectivo?
8. ¿La autoridad sobre las salidas de efectivo está clara y formalmente definida?
9. ¿Todas las salidas de efectivo están sujetas a dicha autoridad?
10. ¿Antes de pagar cualquier comprobante, existe autorización previa del funcionario responsable, y se revisa la justificación del trámite?

11. ¿Son archivados y sellados de manera adecuada los recibos de caja menor?
12. ¿Se verifican los comprobantes de egreso y se identifican con el nombre y firma del responsable que efectuó el gasto?
13. ¿Se realizan o emiten vales provisionales para la compra de artículos o emisión de efectivo?
14. ¿Existen plazos bien definidos para la presentación de comprobantes definitivos contra los vales provisionales?
15. ¿Los vales provisionales son autorizados por una persona formalmente asignada para ello? ¿Quién?
16. ¿Los vales provisionales incluyen la firma de “recibido” por parte del beneficiario?
17. ¿Existe un máximo o mínimo establecido para la emisión de vales provisionales?
18. ¿Los vales provisionales incluyen una mención clara del propósito del anticipo o salida de efectivo del fondo?
19. ¿Los comprobantes pagados con el fondo se cancelan de inmediato con un sello fechador de “pagado” para evitar su reutilización?
20. ¿Existen topes máximos para ser destinados a gastos con el efectivo de caja menor? ¿Se respetan dichos límites?
21. ¿Qué tipo de pagos o gastos se solventan con el efectivo del fondo de caja menor?
22. ¿Los fondos son suficientes para sus propósitos y no implican inmovilizaciones de efectivo?
23. ¿Se efectúan arqueos sorpresivos de los fondos recaudados por una persona distinta al responsable de su manejo?
24. ¿Existen formatos apropiados para realizar los arqueos?

25. ¿Existen medidas correctivas cuando se presentan inconsistencias?
26. ¿Existe un plazo establecido para la realización de reposiciones del fondo?  
¿Cuál?
27. ¿El plazo de reembolso de caja menor es suficientemente dinámico para evitar el exceso de fondos o la falta de efectivo?
28. ¿Qué medio se utiliza para realizar los reembolsos de caja chica?
29. Si se presentan anticipos para gastos que se cubran con los fondos de caja menor, ¿se delimita claramente el tiempo en que se efectuara el gasto, se da seguimiento para que pasado ese tiempo se solicite la devolución del dinero o bien la comprobación del gasto?

### **APÉNDICE 3. Cuestionario de Control Interno de Efectivo Aplicado al Manejo de Efectivo de Ventas**

1. ¿Los agentes cobradores mantienen un monto máximo o mínimo para manejar en efectivo?
2. ¿Los agentes cobradores están afianzados (asegurados), considerando el monto máximo de valores bajo su custodia?
3. ¿Cómo manejan los agentes cobradores el efectivo que cobran diariamente?
4. ¿Al terminar sus gestiones diarias los agentes cobradores entregan el efectivo recaudado directamente a Caja?
5. ¿La cobranza del día es depositada intacta y oportunamente a bancos?
6. ¿Los agentes cobradores deben realizar algún informe sobre su gestión de cobro diaria?
7. ¿Tienen los agentes cobradores un monto mínimo de efectivo para iniciar sus labores cada día?

**APÉNDICE 4. Cuestionario de Control Interno de Cuentas por Cobrar Aplicado al Manejo de Cartera de Crédito**

1. ¿Quién es el encargado de la administración, supervisión y control de la cartera de crédito?
2. ¿Existe un adecuado control físico sobre las facturas pendientes de cobro?  
¿En qué consiste?
3. ¿El control físico de las facturas permite identificar oportunamente las que deben enviarse a cobro?
4. ¿Existe un adecuado control sobre las fechas de vencimiento de las facturas?
5. ¿Cómo se lleva a cabo el registro de las facturas de cobro para asegurar la consecutividad del control?
6. ¿Se determinan los saldos de las cuentas de clientes en forma periódica?
7. ¿Existe una revisión periódica de la cartera de crédito vencida para la aplicación de apropiadas gestiones de cobro?
8. ¿Se practica arqueos periódicos sobre la cartera por cobrar de cada cliente?
9. ¿Los arqueos se llevan a cabo por personal distinto al que maneja y administra la cartera?
10. ¿Los arqueos incluyen la conciliación respectiva con saldos de los registros contables?.

**APÉNDICE 5. Cuestionario de Control Interno de Cuentas por Cobrar Aplicado al Proceso de Facturación**

1. ¿Los agentes cobradores visitan a clientes de acuerdo con itinerarios para optimizar su tiempo?
2. ¿Las facturas no canceladas por los clientes se reprograman para insistir en nuevas gestiones de cobro?
3. ¿Se requiere de la aprobación de un funcionario autorizado para otorgar descuentos fuera de plazo o superiores a los institucionales?
4. ¿Existen límites en los periodos de crédito para cada cliente, que constan claramente en las bases de datos?
5. ¿Se verifica el cumplimiento de los límites de crédito?
6. ¿Los límites de crédito se actualizan periódicamente considerando el comportamiento de cada cliente?
7. ¿Se realizan ventas de crédito a clientes cuya condición de crédito no ha sido aprobada formalmente?