

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
Facultad Regional Multidisciplinaria  
UNAN-FAREM Matagalpa  
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



Seminario de graduación para optar al título de Licenciatura en  
Contaduría Pública y Finanzas

Tema:

Sistemas Contables y Control Interno en las empresas del municipio  
de Matagalpa en el I semestre del año 2011.

Sub-Tema:

Procedimientos de Control Interno Administrativo y Financiero en la  
empresa Exportadora Atlantic S.A.  
en el municipio de Matagalpa en el I semestre del año 2011.

Autores:

Bismarck Antonio Herrera García  
Melvin Rostrán Loáisiga

Tutora:

MSc. Anabell Pravia Valdivia

Febrero 2012

**Tema:**

Sistemas Contables y Control Interno en las empresas del municipio de Matagalpa en el I semestre del año 2011.

**Sub-Tema:**

Procedimientos de Control Interno Administrativo y Financiero en la empresa Exportadora Atlantic S.A. en el municipio de Matagalpa en el I semestre del año 2011.

# INDICE

Contenido	Pág. N°
DEDICATORIA.....	i
RESUMEN .....	iv
I. INTRODUCCION.....	1
II. JUSTIFICACIÓN .....	2
III. OBJETIVOS .....	3
IV. DESARROLLO.....	4
1. CONTROL INTERNO.....	4
1.1. Concepto.....	4
2. Modelo de Control Interno .....	4
2.1. COSO.....	4
2.1.1. Concepto .....	4
2.1.2. Objetivos del Control Interno según COSO.....	5
2.1.3. Componentes .....	6
2.1.3.1. Ambiente de Control .....	6
2.1.3.2. Evaluación de Riesgos .....	12
2.1.3.3. Actividades de Control .....	16
2.1.3.4. Información y Comunicación.....	28
2.1.3.5. Monitoreo.....	32
3. Clasificación del Control Interno .....	38
3.1. Administrativo y Financiero .....	38
3.1.1. Control Interno Administrativo .....	38
3.1.2. Control Interno Financiero .....	38
4. Procedimientos de Control. ....	40
4.1. Concepto.....	40
4.2. Clasificación.....	40
4.2.1. Procedimientos para ingresos .....	40
4.2.1.1. Concepto .....	40
4.2.1.2. Procedimientos básicos .....	41
4.2.2. Procedimientos para egresos .....	42
4.2.2.1. Concepto .....	42
4.2.2.2. Procedimientos básicos .....	42
4.2.3. Importancia del Control Interno .....	43
5. Métodos para evaluar el Control Interno .....	44
5.1. Descriptivo .....	44
5.2. Cuestionario.....	44

5.3. Gráfico.....	44
6. Área de Tesorería.....	45
6.1. Concepto.....	45
6.2. Cuentas componentes .....	46
6.2.1. Caja .....	46
6.2.1.1. Concepto .....	46
6.2.1.2. Procedimientos básicos de Control Interno para caja.....	46
6.2.2. Banco .....	48
6.2.2.1. Concepto .....	48
6.2.2.2. Procedimientos básicos de Control Interno para banco.....	48
6.2.3. Fondo Revolvente .....	51
6.3. Relación con otras áreas.....	51
6.4. Documentación importante para esta área .....	52
6.5. Funciones de la tesorería.....	52
6.6. Importancia de la tesorería.....	54
7. Área de Compras .....	55
7.1. Concepto.....	55
7.2. Características .....	56
7.3. Importancia .....	57
7.4. Proceso.....	58
7.5. Relación con otras áreas.....	59
7.6. Documentación Importante .....	61
7.7. Funciones del área de compras .....	62
7.8. Control Interno para Compras.....	63
7.8.1. Normas.....	63
7.8.2. Procedimientos.....	66
7.9. Gastos de Compras .....	68
7.9.1. Concepto.....	68
8. Área de Crédito .....	69
8.1. Concepto.....	69
8.2. Importancia .....	70
8.3. Clases de crédito .....	71
8.3.1. Según el origen: .....	71
8.3.2. Según el destino:.....	72
8.3.3. Según el plazo:.....	72
8.3.4. Según la garantía: .....	72
8.4. Ciclo de cuentas por cobrar del área de Crédito .....	73
8.5. Documentación Importante .....	73
8.6. Relación con otras áreas.....	74
8.7. Procedimientos de Control para el área de Crédito .....	76
9. Área de Contabilidad.....	77
9.1. Concepto.....	77

9.2.	Importancia .....	78
9.3.	Características .....	79
9.4.	Documentación Importante .....	79
10.	Manual de Control Interno.....	80
10.1.	Concepto.....	80
10.2.	Estructura del manual .....	81
10.2.1.	Portada.....	81
10.2.2.	Índice.....	81
10.2.3.	Introducción.....	81
10.2.4.	Generalidades del Control Interno. ....	82
10.2.5.	Control Interno por área. ....	82
10.2.6.	Objetivos .....	82
10.2.7.	Formas y Formatos sugeridos.....	83
2.	ANALISIS DE INSTRUMENTOS.....	83
3.	PROPUESTA DEL MANUAL DE CONTROL INTERO.....	124
3.1.	Procedimiento para la elaboración del manual. ....	124
3.2.	El manual propuesto a Exportadora Atlantic S.A. (Estructura).....	124
V.	CONCLUSIONES.....	126
VI.	BIBLIOGRAFIA .....	127
VII.	ANEXOS	

## DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a dios por permitirnos alcanzar una meta más en nuestras vidas y hacernos las personas que hoy somos.

A las personas que creyeron en nosotros como personas y como profesionales.

Y a nosotros mismos por el costo y el sacrificio que este proceso conllevó.

## AGRADECIMIENTO

A los maestros de la UNAN FAREM Matagalpa por sembrar una semilla de conocimiento en nosotros, con la esperanza de cosechar un buen profesional.

A nuestros padres por haber hecho de nosotros hombres de bien y personas responsables y cristianos.

Agradecemos a Exportadora Atlantic S.A. por facilitarnos información y contribuir con nuestro trabajo final.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
UNAN FAREN MATAGALPA**

**VALORACIÓN DEL DOCENTE**

La realización de cualquier actividad empresarial, implica la aplicación de un Sistema Contable que le permita obtener información sobre la posición de su empresa, orientar el buen funcionamiento, control y correcto registro de sus operaciones para cumplir con las necesidades de la gerencia para la toma de decisiones.

El Control Interno es de gran importancia para la estructura administrativa-contable de una empresa, con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables. La empresa que aplique Controles Internos en sus operaciones, conocerá la situación real de su organización, por eso, se debe de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Las empresas en Nicaragua, juegan un papel fundamental como sector promotor del desarrollo económico del país, ya que la mayoría ellas se han convertido en generadoras de grandes cantidades de empleos.

El Seminario de graduación “**SISTEMA CONTABLE Y CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS**” para optar al Título de Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas, cumple con todos los requisitos metodológicos basados en la estructura y rigor científico que el trabajo investigativo requiere.

---

MSc. Anabell Pravia Valdivia

Tutora

## RESUMEN

El contenido de este documento son los procedimientos de Control Interno administrativo y financiero de Exportadora Atlantic S.A. en el primer semestre del año 2011, con el propósito de evaluar la aplicabilidad de dicha temática en la empresa antes mencionada.

La importancia de la temática recae en lo útil que son los procedimientos de Control Interno para hacer que la empresa opere de manera correcta, que además, genere información más confiable, evite o detecte errores y fraudes, cumpla con las leyes y reglamentos, y que su personal se adhiera a las políticas y procedimientos establecidos dentro de la empresa. Por otro lado los beneficios que trae a futuros profesionales como bibliografía de consulta en la UNAN, a la empresa al contar con una manual de Control Interno que contribuya con la óptima operatividad de sus procesos y a los autores mismos con el consolidación de información de este tipo en su ámbito profesional.

El proceso investigativo dio como resultado la elaboración de un Manual de Control Interno basado en el modelo COSO, para dicha exportadora, debido a que en la evaluación se logró constatar que es una empresa con controles fuertes, salvo por no tener dichos controles como una norma en un documento escrito que les permitiera aplicarlo como tal y algunos controles establecidos por el modelo mencionado que están en proceso de adaptación.

Por otro lado algunos componentes del Control Interno propuestos por el modelo COSO están aún en proceso de creación, por lo que en ese sentido tiene que mejorar sus sistemas de control una vez implementado el manual, para complementar y solidificar el Control Interno actual.

## I. INTRODUCCION

Los procedimientos de Control Interno administrativos y financieros en la empresa Exportadora Atlantic S.A. del municipio de Matagalpa en el primer semestre del año 2011, es la temática generalmente contenida en esta investigación.

Se sabe que el Control Interno como tal son un conjunto de normas y procedimientos que usa una empresa de cualquier giro, para ser más eficaz y eficiente operacionalmente, tanto en sus procesos como con el recurso humano que realiza los dichos procesos y que además lo podemos dividir en dos sub controles para su estudio, los cuales son el Control Interno administrativo y el Control Interno financiero, ambos buscan que la empresa cumplan con los principios y elementos que tienen los controles internos para hacer que la entidad sea más competente y segura en sus procesos y financieramente, al igual que en salvaguardar sus activos, aunque con direcciones mínimamente diferentes.

Para este tipo de trabajo los requerimientos son altos al nivel de haberse apegado a la investigación científica y aplicada para lograr resultados veraces y de calidad, teniendo como variables los procedimientos de Control Interno administrativo y financiero de Exportadora Atlantic S.A., el Control Interno como tal y las empresas comerciales del municipio Matagalpa. La investigación por ser un estudio de características financieras y administrativa se usó el método cualitativo y es de tipo descriptivo en relación a la forma del fenómeno estudiado, específicamente por ser de un plazo determinado en cuanto al tiempo de la investigación es de corte transversal. Para llevar a cabo esta investigación se utilizaron instrumentos de recolección de datos como el cuestionario de Control Interno el cual es clave en este tipo de investigación para determinar los niveles en los que se encuentran los controles dentro de las diferentes empresas, además se utilizó la entrevista para lograr recolectar información que no se puede recolectar a través del cuestionario de Control Interno y así tener contacto directo con la empresa.

## II. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación estudia los procedimientos de control interno administrativo y financiero de la empresa Exportadora Atlantic S.A. del municipio de Matagalpa en el primer semestre del año 2011, para lo cual se buscó evaluar la aplicabilidad de dichos procedimientos (Con respecto al modelo COSO) dentro de esta empresa.

Los resultados de esta investigación permitirán a Exportadora Atlantic S.A. realizar sus procesos administrativos y financieros de forma más segura y ordenada, a la vez normada al tener un criterio con que comparar o medir el desempeño de los empleados responsables de cada área y el nivel de control que tiene cada una de ellas.

Por otros lado se verán beneficiados la UNAN FAREM Matagalpa en el transcurso de sus períodos educacionales con mayor información como bibliografía para brindar al estudiantado activo, cuando necesite consultar en relación al Control Interno y manuales; el alumnado al tener antecedentes para consultar y plantear en sus investigaciones para artículos científicos, seminarios, tesis, ensayos y cualquier tipo de investigación científica requerida y por último y no menos importante los autores y tutores estarán reforzando conocimiento en cuanto al enfoque de la temática en condiciones actuales.

Esta información tendrá un gran impacto en el FAREM, ya que el antecedente existente no es bibliografía concretamente igual a la contenida en este seminario, por otro lado, la información relacionada con la temática carece de actualidad puesto que data desde 1999, el mismo impacto tendrá dentro de la Exportadora Atlantic S.A., debido a que los diferente empleados sentirán la rigidez de un sistema de Control Interno completo y normado, pero ahora por escrito.

### III. OBJETIVOS

#### Objetivo General:

Evaluar los procedimientos de Control Interno administrativo y financiero para la empresa Exportadora Atlantic S.A. del municipio de Matagalpa en el I semestre del año 2011.

#### Objetivos Específicos:

- Describir los términos relacionados al Control Interno de acuerdo al modelo COSO.
- Identificar los procedimientos de control que aplica Exportadora Atlantic S.A. en las áreas de Compras, Tesorería, Contabilidad y Crédito.
- Proponer un Manual de Control Interno que ayude a mejorar la situación actual para las áreas en cuestión de Exportadora Atlantic S.A., en municipio de Matagalpa en el I semestre del año 2011.

## IV. DESARROLLO

### 1. CONTROL INTERNO

#### 1.1. Concepto

El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas que en forma coordinada se adoptan en los negocios para proteger los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia y lograr el cumplimiento de los objetivos. (Narváez, A. y Narváez, J. 2007: pp33-34)

El Control Interno general comprende lo que es el Control Interno administrativo y el Control Interno financiero que son las dos partes esenciales en las que se divide, cada uno constituye una herramienta fundamental para que una empresa sea más segura y eficaz operacionalmente.

Casi todas las empresas tienen un Control Interno, ya sea de forma escrita y elaborado por un profesional o verbal/empírico, de acuerdo con la capacidad de cada empresa; mientras mayor sea la capacidad de la empresa mayor será la demanda de un Control Interno e igual será la complejidad de sus procedimientos de control que tendrá dicha empresa.

### 2. Modelo de Control Interno

#### 2.1. COSO

##### 2.1.1. Concepto

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) es el Comité de Organizaciones auspiciantes de la Comisión Treadway. Formado en 1985 como una alianza de 5 organizaciones profesionales, esta coalición fue establecida para crear una sola voz de la comunidad de negocios financieros, en relación con el problema de reportaje fraudulento.

Las organizaciones son:

1. Asociación Americana de Contadores (AAA),
2. Instituto Americano de Contadores Públicos Autorizados (AICPA),
3. Instituto de Ejecutivos Financieros (FEI),
4. Instituto de Auditores Internos (IIA)
5. El Instituto de Contadores Gerenciales (IMA). (Coopers & Lybrand, 2003)

Los actos de corrupción sucedidos en los Estados Unidos, de algunas empresas que cotizaban en bolsa, hizo que estas cinco organizaciones formaran esta comisión para tratar de normar y controlar mejor el actuar de las entidades económicas y estandarizar un marco conceptual en cuanto a un modelo de Control Interno.

En Exportadora Atlantic S.A., no existe un control interno escrito, si no que, de manera empírica se han venido aplicando algunos controles, aunque se han establecido controles que recomienda el modelo COSO a través de las otras empresa que están integradas al grupo ECOM (Grupo Corporativo al que pertenece Exportadora Atlantic S.A.), para los cuales mediante la presente investigación podremos determinar si los controles aplicados están acorde a lo que establece el modelo COSO.

#### 2.1.2. Objetivos del Control Interno según COSO

- Obtener confiabilidad de la información financiera.

La administración tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurarse de que la información se presente de manera imparcial de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

- Promover la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Los controles de una empresa tienen como objetivo invitar al uso eficaz y eficiente de sus recursos con el fin de optimizar las metas de la compañía.

- Cumplimiento de leyes y reglamentos, normas y políticas. (Coopers & Lybrand, 2003:p3)

Este objetivo busca que las empresas públicas y no públicas cumplan con la reglamentación interpuesta por las autoridades estatales para el mejor funcionamiento del sistema de gobierno, el bienestar social y el desarrollo de la comunidad que es administrada, ya que de los impuestos y su administración depende el desarrollo de dicha comunidad.

En busca de la eficiencia y eficacia de las operaciones actualmente e información financiera más confiable, Exportadora Atlantic S.A. ha establecido diversas políticas para mejorar y reforzar los controles internos que empíricamente se aplican.

### 2.1.3. Componentes

#### 2.1.3.1. Ambiente de Control

Es el fundamento de los demás componentes del Control Interno, proporcionando disciplina y estructura, se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las actividades del personal con respecto al control de sus actividades. (Coopers & Lybrand, 2003:p6)

El ambiente de control es el que en la empresa se puede apreciar desde la presentación de la imagen de la empresa, por ejemplo cuando vemos que existen formas y formatos establecidos, separación de funciones y un ambiente laboral sano y muy interrelacionado, se piensa que las operaciones no deben contener grandes aislamientos de los controles establecidos por la gerencia.

En Exportadora Atlantic S.A. por las características que posee, al ser una empresa grande, le es fácil permitir la separación de funciones y principalmente si son incompatibles, pudiendo así apreciar en su organigrama las diferentes áreas con las que cuenta, para lo cual se mencionan las más importantes como son:

contabilidad, tesorería, compras y crédito. Por otro lado en el mismo organigrama podemos apreciar que se posee con una estructura organizacional, es entonces a partir de aquí donde podemos apreciar que Exportadora Atlantic S.A. posee un buen ambiente de control.

#### a) Integridad y valores éticos

Los responsables del Control Interno deberán determinar y fomentar los valores de integridad y ética de aplicación deseable para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales, así como establecer mecanismos que promuevan la adhesión del personal a esos valores. (Coopers & Lybrand, 2003:p6)

La ética en los empleados es un factor importante que permite guiar a los empleados al buen actuar en cada una de sus funciones, y que el COSO lo establece como un elemento necesario que debe ser implementado y fomentado para originar la buena conducta y actuación de los individuos.

Actualmente Exportadora Atlantic S.A. está experimentando un cambio organizacional y en el proceso de cambio el área de Recursos Humanos está en proceso de formulación y elaboración de un manual de ética para los colaboradores.

#### b) Competencia

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados.

Tanto directivos como empleados deben:

Contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades comprender suficientemente la importancia, objetivos, y procedimientos del Control Interno.

La dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación de personal deben asegurarse que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados. Una vez incorporado, el personal debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica.

El sistema de Control Interno operará más eficazmente en la medida que se exista personal competente que comprenda los principios del mismo. (Coopers & Lybrand, 2003:p6)

El Control Interno depende en gran medida de las capacidades que poseen los empleados involucrados en la comprensión de los objetivos que persigue el Control Interno, en ese sentido, la entidad debe garantizar capacitaciones para su personal, y procurar ubicar a los candidatos en los puestos adecuados según el nivel de conocimientos y capacidades que posea.

Para cumplir con este elemento en el componente de ambiente de control es importante que la entidad cuente con un buen sistema de reclutamiento o departamento de recursos humanos que cumpla con su función adecuadamente. Es posible, ver muchas veces, que por un mal manejo de recursos humanos se ubican personas en los puestos incorrectos, porque simplemente se contrata personal con afinidades personales o sociales, esto puede impedir que el Control Interno opere con eficiencia.

En la búsqueda del cambio, el área de Recursos Humanos de Exportadora Atlantic S.A. ha desarrollado una política para la contratación de personal de manera que las contrataciones no se realicen por afinidades personales de los dirigentes y para evitar esto la selección del personal se realiza a nivel central.

### c) Comité de auditoría

La institución debe contar con una unidad de auditoría interna adecuadamente organizada, que disponga de la independencia, el apoyo superior y los recursos necesarios para que pueda brindar una asesoría oportuna y profesional en el ámbito de su competencia y, de este modo, agregar valor a la gestión institucional y una garantía razonable de que la actuación de la administración y demás funcionarios se realiza con apego a la legalidad y sanas prácticas. (Coopers & Lybrand, 2003:p7)

La Auditoría Interna es fundamental en las empresas, ya que es el responsable de velar por el cumplimiento de los controles internos establecidos para alcanzar los objetivos de las mismas. El auditor interno debe ser independiente de la administración y los demás funcionarios la empresa.

No es común encontrar una unidad de auditoría interna en las empresas de Matagalpa, ya que depende del tamaño que la entidad tiene, cuando menos se puede encontrar la existencia de un auditor interno empresas.

### d) Filosofía administrativa y estilo de dirección

La dirección superior debe transmitir a todos los niveles de la organización, de manera explícita, contundente y permanente, su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos y los valores éticos.

La dirección superior y las gerencias deben hacer comprender, a todo el personal que las responsabilidades del Control Interno deben asumirse con seriedad, que cada miembro cumple un rol importante dentro del sistema de control y que cada rol está relacionado con los demás.

La filosofía y el estilo de la dirección influyen y traducen la manera en la que la empresa es conducida. Son ejemplo: la transparencia de la gestión, la postura

ante las innovaciones y el aprendizaje, la forma de resolver los problemas y medir los desempeños y los resultados.

La actitud de interés de la dirección por un Control Interno efectivo, debe penetrar la organización. Las declamaciones no son suficientes, es necesario sustentirlas con acciones y actitudes concretas. (Coopers & Lybrand, 2003:p7)

El funcionamiento efectivo del Control Interno está en dependencia de la administración, ésta debe ser la encargada de transmitir la transparencia con la que la entidad está siendo manejada, en otras palabras la administración debe dar el ejemplo en cuanto a los valores y transparencia con que debe actuar en las operaciones diarias de la empresa, incluso cuando se mide el desempeño de los empleados. En la mayoría de los grandes escándalos de fraude en las instituciones, los principales involucrados han sido los altos funcionarios administrativos que han sido capaces de pasar por encima de los controles de las mismas.

El proceso de cambio organizacional que ha puesto en marcha Exportadora Atlantic S.A. comprende la adopción de un modelo de mejora continua y la constante capacitación de sus colaboradores para desarrollar mejor el potencial de capital humano que posee.

#### e) Estructura organizacional

La administración 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. (Coopers & Lybrand, 2003:p8)

El logro de los objetivos de una entidad es posible con la integración oportuna y adecuada de todas las áreas, estableciendo buenos mecanismos de comunicación y relación entre las áreas que satisfaga las expectativas del cliente interno, esto

estará en dependencia de la estructura organizacional existente en la entidad, la cual debe permitir un desarrollo adecuado de los procesos tanto de manera horizontal como vertical en la estructura organizativa.

El cambio organizacional que se ha venido mencionando es la búsqueda que Exportadora Atlantic S.A. emprendió para desarrollar una estructura organizacional sólida. Para hablar de la estructura organizacional de Exportadora Atlantic S.A. se debe hacer mención de que las oficinas centrales están ubicadas en Managua y se cuenta con sucursales en las zonas cafetaleras, además se cuenta con agencias de compras y centros de acopio para agilizar las operaciones de compras de café, por otro lado existen dos plantas procesadoras para procesar el café y por último hacer mención de que la empresa es parte integrante de un grupo corporativo llamado ECOM el cual está a nivel mundial y su oficina central en Dallas Texas.

#### f) Asignación de autoridad y responsabilidad

La delegación de funciones o tareas a funcionarios y empleados debe conllevar no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos, actividades o transacciones correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria a fin de que ese funcionario pueda tomar las decisiones y emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera eficiente y eficaz. (Coopers & Lybrand, 2003:p8)

Esto nos indica que el Control Interno debe delimitar el radio de acción en cuanto a autoridad y responsabilidad que cada individuo debe tener en el desarrollo de sus funciones, para garantizar la eficacia y eficiencia en las transacciones que realiza. En ese sentido se debe de tomar en cuenta los manuales de funciones y/o de puestos como parte integral del Control Interno.

La asignación de autoridad y responsabilidad es importante también por el hecho de que la decisión en una operación no esté centralizada en una sola persona y

con ello evitar posibles errores e irregularidades.

Como parte de la asignación de autoridad y responsabilidad, Exportadora Atlantic S.A. pretende que sus colaboradores estén empoderados y sean capaces de tomar sus propias decisiones en el límite de acción permitido y que sus áreas puedan actuar como verdaderos equipos autodirigidos.

#### g) Políticas de recursos humanos

El Control Interno debe incluir las políticas y los procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración del potencial humano de la institución, de manera que se asegure desde el reclutamiento y hasta el mantenimiento al servicio de la institución, de funcionarios y empleados que reúnan competencias (habilidades, actitudes y conocimientos) idóneas para el desempeño de cada puesto. (Coopers & Lybrand, 2003:p8)

Por muy seguro y completo que parezca un Control Interno, éste no será verdaderamente eficaz y eficiente, si los involucrados no son capaces de comprender el objetivo que persigue el Control Interno, ya sea por falta de capacidad o por simple negligencia, en ese sentido la administración debe asegurarse de que los empleados reclutados sean los idóneos y persuadirlos del cumplimiento necesario y obligatorio de los procedimientos y políticas que conforman el Control Interno de la entidad.

Anteriormente se hizo mención sobre las políticas de Recursos Humanos que está aplicando Exportadora Atlantic S.A. la cual pretende reclutar personal competente que aplique cabalmente al puesto indicado y también que exista una base de datos con posibles candidatos de puestos futuros.

#### 2.1.3.2. Evaluación de Riesgos

Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse

los riesgos. (Coopers & Lybrand, 2003:p38)

Es importante para una entidad conocer sus amenazas y los riesgos que éstas conllevan, así como realizar un adecuado análisis y seguimiento de las mismas, esto significa desarrollar un Control Interno mucho más estricto en las áreas de riesgo identificadas en la entidad.

La evaluación del riesgo es una debilidad para Exportadora Atlantic S.A. ya que actualmente ésta se practica de manera informal, sin embargo su permanencia sólida en el giro de su negocio nos hace ver que posee dirigentes competentes en cuanto a los riesgos que se han identificado.

a) Establecimiento de objetivos

Objetivos Estratégicos	Objetivos Relacionados	Tolerancia al Riesgo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas estratégicas</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Elección de estrategias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación</li> <li>• Información</li> <li>• Cumplimiento</li> <li>• Salvaguarda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variaciones aceptables</li> <li>• Métrica de medición de objetivos</li> </ul>

FUENTE: Risk Management Integrate Framework (COSO), 2004.

En el establecimiento de objetivos debemos tomar en cuenta toda la empresa como tal, por ello se deben plantear metas estratégicas dirigidas a las operaciones de la empresa, la información, cumplimiento y salvaguarda de activos como bien lo plantea COSO, tales objetivos deben ser medibles, para fines comparativos y saber si los riesgos son tolerables o no, y a la vez elegir la mejor estrategia a utilizar para reducir los riesgos de la empresa a la mínima expresión.

- Deben existir objetivos antes de que la administración pueda identificar

eventos que potencialmente afecten su logro.

- Alinear la Misión y la Visión con los Objetivos
- Tipos: Estratégicos: Relacionados con metas de alto nivel
- Reportes: confiabilidad en los mecanismos de reportes
- Cumplimiento: con leyes y reglamentos aplicables (Coopers & Lybrand, 2003:p38)

La administración debe estar siempre atenta a las amenazas y lo más importante es anticiparse a éstas y contar siempre con un plan de acción necesario para continuar con el logro de los objetivos establecidos, cumpliendo con las leyes y reglamentos para alcanzar la misión y visión en base a información más confiable.

Para lograr el cambio organizacional Exportadora Atlantic S.A. ha contratado consultores extranjeros para que junto con todos los colaboradores le den el cambio esperado, estos individuos en conjunto han diseñado la misión y la visión de la empresa alineados con los objetivos estratégicos que representan las metas, cuyo seguimiento es sistemático para evitar desviaciones y realizar los ajustes necesarios.

#### b) Identificación de eventos

Debe conocerse las fortalezas y debilidades tanto externas como internas; así como las oportunidades y amenazas que posee la empresa. Este es un proceso que implica la identificación de las condiciones cambiantes, para identificar y comunicar sucesos que afecten a las actividades, objetivos de la empresa y el análisis de las oportunidades asociadas ó riesgos. Es competencia del consejo de administración, el que deberá manifestar las situaciones difíciles a la asamblea general.

Además deben analizar estratégicamente las fuerzas que se mueven en su entorno como los proveedores, clientes, competencia, productos sustitutos y

competidores potenciales. (Coopers & Lybrand, 2003:p39)

Por lo general las empresas realizan un análisis FODA para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de este modo la empresa puede trabajar enfocada en desarrollar los puntos fuertes que tiene y disminuir poco a poco los puntos débiles que presenta. Muchas veces las empresas que se enfrascan en eliminar las debilidades de un solo golpe, terminan descuidando las fortalezas que poseen y con esto se vuelve mucho más débil aún.

Las empresas deben conocer muy bien el mercado en el que se desenvuelven y estar siempre por encima de las tendencias del mismo, analizar los movimientos de la competencia y estar en constante innovación y desarrollando nuevas estrategias de mercado, conocer las necesidades de los clientes y procurar la satisfacción de los mismos que éstos depende su subsistencia.

En el caso particular de Exportadora Atlantic S.A. ellos tienen identificadas las fortalezas, sus oportunidades, debilidades y las amenazas que la rodean, como lo son sus más fuertes competidores en el mercado, en base a ello han desarrollado nuevas tecnologías que han puesto al alcance de los productores cafetaleros para hacer más productivas sus fincas y desarrollar una caficultura sostenible y así andar un paso delante de la competencia.

### c) Evaluación de Riesgos

El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a los niveles de la organización (internos y externos) como de la actividad. (Coopers & Lybrand, 2003:p45)

Una empresa donde no se evalúan los riesgos, es propensa al fracaso, como ejemplo se puede mencionar una financiera que tienen un cliente de alto riesgo el cual está solicitando un préstamo, si la empresa no toma en cuenta el riesgo existente las probabilidades de que la financiera aumente su cartera de clientes morosos es muy grande, si la financiera hace el debido análisis podrá decidir no dar el crédito u otorgarlo tomando otras medidas que le garanticen el retorno del desembolso con su respectiva ganancia.

En Exportadora Atlantic S.A. no existe una persona específica que se encargue de la evaluación de los riesgos, pero a lo largo de su existencia su director financiero ha sido el encargado de desarrollar políticas y estrategias con el objetivo de evitar o minimizar los riesgos y es gracias a esa buena administración que aún existe esta empresa y cada vez crece más.

#### 2.1.3.3. Actividades de Control

##### a) Prácticas y medidas de control

La administración debe diseñar y adoptar las medidas y las prácticas de Control Interno que mejor se adapten a los procesos organizacionales, a los recursos disponibles, a las estrategias definidas para el enfrentamiento de los riesgos relevantes y a las características, en general, de la institución y sus funcionarios, y que coadyuven de mejor manera al logro de los objetivos y misión institucionales. (Coopers & Lybrand, 2003:p52)

Lo antes expuesto nos indica que el diseño de los controles internos está en dependencia del tamaño, capacidad, características, etc. que cada entidad presenta, pero independientemente de esto, es necesario reconocer la importancia de éstos controles para el logro de los objetivos de la entidad y la salvaguarda de sus activos.

El nuevo puesto de auditor interno en Exportadora Atlantic S.A. ha venido a reforzar el papel del director financiero y el de los contadores y gerentes en las

sucursales para que las disposiciones de los altos mandos sean retomados con mayor seriedad y atención, ya que están en espera de posibles revisiones periódicas por parte del auditor y con los resultados de dichas revisiones se podrá medir la capacidad y desempeño del responsable de cada área.

#### b) Control integrado

Las medidas y las prácticas de Control Interno diseñadas por la administración deberán establecerse para ejercer control previo, concomitante y posterior de modo tal que estén integradas en los procesos, actividades, operaciones y acciones y promuevan su ajuste a los objetivos y misión organizacionales. (Coopers & Lybrand, 2003:p52)

Los controles deben de estar diseñados para fortalecer todas las áreas de la organización, garantizar seguridad en todo momento y que sean ajustables a los cambios organizacionales.

En el proceso de cambio organizacional los colaboradores de Exportadora Atlantic han demostrado su competencia y aceptación al cambio lo cual viene a fortalecer los controles internos aplicados.

#### c) Análisis del costo/beneficio

La implantación de cualquier medida, práctica o procedimiento de control debe ser precedida por un análisis de costo/beneficio para determinar su viabilidad, su conveniencia y su contribución al logro de los objetivos. (Coopers & Lybrand, 2003:p52)

Como ya se mencionó, los controles están en dependencia de la capacidad de la organización, en ese sentido la implementación de controles debe ser factible, con beneficios mayores proporcionalmente a los costos de su aplicación, para lograr la consecución de los objetivos.

El crecimiento de Exportadora Atlantic S.A. como empresa la ha obligado a emprender el cambio organizacional que actualmente lleva a cabo, un cambio sin lugar a dudas necesario dadas las exigencias actuales de la globalización y el mismo crecimiento desordenado que ha tenido la empresa, la estandarización de los procesos en sus tres sucursales es necesaria y se espera que el presente trabajo sea de utilidad para lograr la estandarización de los controles internos en general.

#### d) Responsabilidad delimitada

La responsabilidad por cada proceso, actividad, operación, transacción o acción organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario o empleado respectivo, según el puesto que ocupa. (Coopers & Lybrand, 2003:p52)

El cumplimiento de los controles está en las manos de cada individuo que ejerce funciones específicas dentro de una organización, los controles no se hacen para guardarse más bien para cumplirse, y no pueden las personas cumplir con procedimientos de control que no conocen, es por tanto necesario que la administración haga del conocimiento de dichos controles a todos y cada uno de los empleados según sus funciones y puesto que ocupa.

Las diferentes áreas de Exportadora Atlantic S.A. tienen claramente definidos los procesos, operaciones y transacciones que deben realizar y los controles internos aplicados, a pesar de ser éstos empíricos, son vigilados por el contador así como por el gerente de manera local y por el director financiero de manera centralizada.

#### e) Instrucciones por escrito

Las instrucciones que se impartan a todos y cada uno de los funcionarios de la institución deben darse por escrito y mantenerse en un compendio ordenado, actualizado y de fácil acceso que sea de conocimiento general. De igual manera, las órdenes e instrucciones más específicas y relacionadas con asuntos

particulares deben emitirse mediante nota o memorando a los funcionarios responsables de su cumplimiento. (Coopers & Lybrand, 2003:p53)

En muchas organizaciones no existen manuales de Control Interno explícitamente escritos, sino controles que se han venido aplicando empíricamente a lo largo del tiempo, y que son, en cierta medida, efectivos, sin embargo se hacen mucho más efectivos cuando existe físicamente el marco de referencia que respalda y le permite al empleado ejercer sus funciones en función de esos controles.

Los controles deben de comunicarse, en las empresas que no hay un manual de Control Interno escrito esa actividad se vuelve un poco difícil, pero de igual manera es necesario que los altos funcionarios den a conocer a los demás empleados la manera como de proceder en sus actividades, en otras palabras un manual de Control Interno escrito facilita el desempeño, norma y guía cada actividad que realizan los empleados.

En Exportadora Atlantic un medio para comunicar estos controles han sido los memorándum y a través de correo electrónico directo al área o las áreas involucradas, actualmente se ha puesto a disposición de los colaboradores un portal web donde se pueden consultar las políticas hasta el momento autorizadas.

#### f) Separación de funciones incompatibles

Deberán separarse y distribuirse entre los diferentes puestos, las funciones que, si se concentraran en una misma persona, podrían comprometer el equilibrio y la eficacia del Control Interno y de los objetivos y misión institucionales.

Igualmente, las diversas fases que integran un proceso, transacción u operación deben distribuirse adecuadamente, con base en su grado de incompatibilidad, entre los diversos funcionarios y unidades de la institución, de tal manera que el control por la totalidad de su desarrollo no se concentre en una única instancia. (Coopers & Lybrand, 2003:p53)

De manera análoga, como lo dice la conocida frase, “no se puede ser juez y parte”, el modelo COSO exige la separación y distribución adecuada de las funciones y procesos dentro de la organización, ya que cuando se concentran en una sola persona, pueden darse errores involuntarios o voluntarios que pueden comprometer la eficacia de los controles y por ende el logro de los objetivos organizacionales.

Es común ver en algunas empresas que no existe separación de funciones, alegando que no tienen la capacidad suficiente para contratar más empleados para ejercer ciertas funciones concentradas en una misma persona; en éste caso, no necesariamente debe contratarse más personal, basta con delegar o distribuir funciones en los demás empleados.

Hasta hace algún tiempo no había en Exportadora Atlantic S.A. una verdadera separación de funciones ya que, por ejemplo, el área de contabilidad llevaba también la caja chica, elaboración de cheques y el control del fondo revolvente para compras de café, actualmente con el área de tesorería esto viene a ordenar y separar adecuadamente estas funciones.

g) Aprobación y autorización de operaciones y transacciones.

La ejecución de los procesos, operaciones y transacciones organizacionales deberá contar con la autorización respectiva de parte de los funcionarios con potestad para concederla. Asimismo, los resultados de la gestión deberán someterse al conocimiento de los individuos que, en vista de su capacidad técnica y designación formal, cuenten con autoridad jerárquica para otorgar la aprobación correspondiente. (Coopers & Lybrand, 2003:p53)

La práctica común, con o sin manual de Control Interno, escrito o no, nos enseña que toda operación y transacción debe ser debidamente autorizada por el personal jerárquicamente competente para hacerlo para garantizar la legalidad y fiabilidad de dichas operaciones y/o transacciones.

En las empresas donde la aprobación y autorización de las operaciones no es fundamental o no se supervisa se presta a la ocurrencia de errores o anomalías voluntarias llamadas fraude que pueden llevar a la descapitalización del negocio.

En Exportadora Atlantic podemos encontrar desde dos a tres firmas en los documentos que respaldan la operación realizada.

#### h) Documentación de procesos y transacciones

Los controles vigentes para los diferentes procesos y actividades de la institución, así como todas las transacciones y hechos significativos que se produzcan, deben documentarse como mínimo en cuanto a la descripción de los hechos sucedidos, el efecto o impacto recibido sobre el Control Interno y los objetivos institucionales, las medidas tomadas para su corrección y los responsables en cada caso; asimismo, la documentación correspondiente debe estar disponible para su verificación. (Coopers & Lybrand, 2003:p53)

Los formatos forman parte del Control Interno de una institución, son el rastro que permite el seguimiento de los procesos y actividades ejecutados, dichos formatos deben existir con la cantidad de copias necesarias según las necesidades de la empresa para verificaciones posteriores.

El giro principal de Exportadora Atlantic S.A. es la comercialización de café para lo cual existen varios formatos para soportar las operaciones realizadas, dichas operaciones se encuentran también registradas en un sistema de computadora.

#### i) Supervisión constante

La dirección superior y los funcionarios que ocupan puestos de jefatura deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de los procesos, transacciones y operaciones de la institución, con el propósito de asegurar que las labores se realicen de conformidad con la normativa y las disposiciones internas y externas vigentes. (Coopers & Lybrand, 2003:p54)

Es evidente entonces, la importancia que tiene la vigilancia de los controles para garantizar el cumplimiento de los mismos y de ésta manera asegurar que los empleados desarrollen sus funciones apegados con los procedimientos de control que se han establecido, ya que los controles por sí solos no son capaces de garantizar la seguridad y salvaguarda de los activos que la entidad requiere.

En ese sentido incumbe a la dirección crear una estructura de Control Interno idónea y eficiente y mantener una revisión y supervisión periódica para mantenerlo en un nivel adecuado, todo esto como parte de la evolución de todo sistema y por el constante desarrollo y cambio en que se encuentran las áreas de una empresa y toda la organización en sí.

Como ya se dijo anteriormente, los encargados de velar por el cumplimiento de los controles que aplica Exportadora Atlantic S.A. son en primer lugar el director financiero a nivel central y el contador y la gerencia a nivel de sucursal.

#### j) Registro oportuno

Los hechos importantes que afectan la toma de decisiones y acciones sobre los procesos, operaciones y transacciones deben clasificarse y registrarse inmediata y debidamente. (Coopers & Lybrand, 2003:p54)

Las empresas deben de estar en la capacidad de anticiparse a los hechos, a parte del registro oportuno, también es necesaria la comunicación oportuna de los hechos importantes que implican la toma de decisiones y acciones radicales en todos aquellos procesos que son vitales en el logro de los objetivos.

Hoy en día el uso de las computadoras permite a las empresas el registro oportuno y llevar actualizada la contabilidad, como tal es el caso de Exportadora Atlantic S.A., contando con tecnología de punta para mejorar las comunicaciones entre los empleados y sus operaciones.

#### k) Acceso a activos y registro

El acceso a los activos y registros de la organización debe estar claramente definido y delimitado, de modo que sólo lo obtengan los funcionarios autorizados por razón de su cargo y de las labores correspondientes. (Coopers & Lybrand, 2003:p54)

Anteriormente se habló de la separación de funciones y la debida autorización, un buen Control Interno exige un acceso restringido a activos y registros, donde únicamente la persona encargada y debidamente autorizada pueda tener acceso en función de sus actividades.

En la actualidad las empresas grandes adquieren grandes paquetes de software de calidad o contratan personal para desarrollar sistemas acordes a sus necesidades y los cuales están en constante desarrollo.

Los sistemas computarizados con los que cuenta Exportadora Atlantic S.A. permiten tener acceso a los registros únicamente a los usuarios con los permisos necesarios para hacerlo, también se han creado recientemente políticas sobre y el uso y acceso a los activos así como a los registros.

#### l) Revisiones de control

Las operaciones de la organización deben ser sometidas a revisiones de control en puntos específicos de su procesamiento, que permitan detectar y corregir oportunamente cualquier desviación con respecto a lo planeado. (Coopers & Lybrand, 2003:p55)

El Control Interno debe de estar en constante evaluación para asegurarse de que los controles aplicados están siendo efectivos y determinar mediante un análisis la necesidad de mejorar o cambiar un determinado control, como ya se dijo el constante desarrollo y evolución de las empresas exige también un constante

monitoreo y evaluación de las operaciones para determinar la eficiencia de los controles.

Es posible ver en algunas empresas que esta actividad de revisión de los controles no se efectúa, cayendo entonces en la obsolescencia de los mismos, volviendo al sistema ineficiente y convirtiéndose en un riesgo para la empresa.

En Exportadora Atlantic S.A. se efectúan auditorías externas todos los años, las recomendaciones que el auditor hace son tomadas en cuenta para fortalecer los puntos débiles encontrados.

m) Conciliación periódica de registros

Deberán realizarse verificaciones y conciliaciones periódicas de los registros contra los documentos fuentes respectivos, para determinar y enmendar cualquier error u omisión que se haya cometido en el procesamiento de los datos. (Coopers & Lybrand, 2003:p55)

La conciliación de los registros es necesaria independientemente de que el sistema contable sea manual o computarizado, en ambos casos se dan errores, involuntarios o no; en un sistema computarizado puede haber errores de programación que distorsionen la información, como también pueden haber errores al momento de registrar la información.

Las áreas de contabilidad, crédito y compras de Exportadora Atlantic S.A. realizan conciliaciones mensuales de sus operaciones realizadas, contabilidad y crédito concilian las cuentas por cobrar, contabilidad y compras realizan la conciliación de las compras de café realizadas en el mes, dicha conciliación la realizan a través del área de estadísticas quien lleva en un sistema computarizado todas las compras realizadas agencia por agencia dicha información es reportada diariamente vía

#### n) Inventarios periódicos

La exactitud de los registros sobre activos y disponibilidades de la institución deberá ser comprobada periódicamente mediante la verificación y el recuento físico de esos activos u otros como la información institucional clave. (Coopers & Lybrand, 2003:p55)

Un buen control de inventarios es fundamental para una empresa, su verificación periódica le permite una mayor razonabilidad en la presentación de la información financiera, ya que se pueden determinar los activos obsoletos que pudieran estar sobrevaluando los mismos, así como también determinar, por ejemplo, en una empresa comercial, el producto que menos movimiento tiene, el que más se vende, o cualquier otra información que permita una toma de decisiones oportuna.

En algunas entidades no practican los inventarios periódicos aduciendo el costo que esto significa, sin embargo no toman en cuenta la pérdida que les podría ocasionar un inventario obsoleto, o quizá un posible robo por parte del responsable de bodega, un mejor control de los inventarios le puede ayudar a maximizar las utilidades del negocio.

Para las agencias de compras de café de Exportadora Atlantic S.A., el café comprado representa inventarios temporales ya que este café es enviado a la mayor brevedad posible a la Planta Procesadora de Sébaco donde sí deben de llevar control del inventario del café en sus distintos estados físicos y calidades, lo que sí es controlado son los inventarios de activos fijos para los cuales se levanta inventario anualmente al finalizar el período contable.

#### o) Arqueos independientes

Deberán ser efectuados arqueos independientes y sorpresivos de los fondos y otros activos de la institución (incluido el acopio de información clave), por funcionarios diferentes de aquellos que los custodian, administran, recaudan, contabilizan y generan. (Coopers & Lybrand, 2003:p56)

La administración necesita asegurarse de que los fondos estén siendo custodiados y administrados de forma adecuada por el responsable de los mismos, pero de igual manera es la responsable de que existan los medios necesarios para la buena custodia.

En Exportadora Atlantic S.A. cada agencia de compra cuenta con un fondo revolvente específicamente para las compras de café el cual es revisado periódicamente por los técnicos agrónomos, el fondo revolvente mayor de la sucursal, el cual es utilizado para rembolsar las compras de las agencias, es revisado por la contabilidad, este fondo revolvente y el de caja chicha, están bajo la responsabilidad del responsable de fondos de la sucursal subordinado al tesorero.

p) Formularios uniformes

Deberán implantarse formularios uniformes para el procesamiento, traslado y registro de todas las transacciones que se realicen en la institución, los que contarán con una numeración pre impreso consecutivo que los identifique específicamente. Igualmente, se establecerán los controles pertinentes para la emisión, custodia y manejo de tales formularios, según corresponda. (Coopers & Lybrand, 2003:p56)

Como ya se dijo, los formatos son parte fundamental del Control Interno, nos permiten verificar en cierta medida de que el control está siendo aplicado, porque nos dan la evidencia de que los procesos han sido realizados y autorizados por las personas indicadas para tal fin.

q) Rotación de labores

Deberá contemplarse la conveniencia de rotar sistemáticamente las labores entre quienes realizan tareas o funciones afines, siempre y cuando la naturaleza de tales labores permita efectuar tal medida. (Coopers & Lybrand, 2003:p56)

La rotación de labores es algo que prácticamente no se aplica en nuestro ambiente laboral, por el hecho de que la naturaleza de las labores no lo permite, es posible ver esta medida en las empresas fabriles, donde hay un gran número de obreros realizando tareas similares, como por ejemplo las fábricas textiles, las fábricas de ensamblaje, etc.

Probablemente para Exportadora Atlantic S.A., esta rotación pudiera hacerse con los empleados homólogos de una sucursal con otra, pero existe el riesgo de problemas de adaptación del empleado con su nuevo entorno o del empleado con los proveedores o clientes con los que debe relacionarse, lo cual, más que un beneficio, puede acarrear algunas deficiencias en el desempeño laboral.

r) Disfrute oportuno de vacaciones

Deberá aplicarse la práctica de que los funcionarios disfruten oportunamente de las vacaciones que les correspondan de conformidad con la ley y los reglamentos internos. (Coopers & Lybrand, 2003:p57)

A parte de cumplir con la ley, el permitirle a los empleados el disfrute de sus vacaciones, puede también ayudar a descubrir posibles anomalías que pudiera estar realizando un empleado en el desarrollo de sus funciones, esto es posible cuando el empleado que se encuentra de vacaciones, es reemplazado por otro para que realice sus funciones, el empleado que lo sustituyen temporalmente, puede notar alguna indicio sospechoso que bien puede tratarse de un error o de una omisión.

Se puede encontrar empresas en las hay empleados que no han recibido vacaciones por largos períodos de tiempo de hasta más de un mes, los autores consideran que no necesariamente éste tiene que ser un indicio de una anomalía, ya que estas están en dependencia de la ética de cada individuo, la normas de ética y controles internos que aplica la empresa, sin embargo es necesario la

supervisión de la situación, que por otro lado el goce de vacaciones es un derecho que tiene ganado el empleado.

En Exportadora Atlantic S.A. existe el inconveniente de que en época de cosecha cafetalera los colaboradores no pueden tomar vacaciones porque es el período de mayor volumen de trabajo y nadie puede abandonar sus funciones, es por ello que se puede encontrar en los registros del área de Recursos Humanos con colaboradores gran cantidad de vacaciones acumuladas.

#### s) Dispositivos de control y seguridad

Los equipos utilizados deberán contar con dispositivos de control y seguridad apropiados para garantizar su óptimo uso en las labores que corresponde cumplir a la institución. (Coopers & Lybrand, 2003:p57)

En la medida de lo posible, las empresas necesitan implementar sistemas de seguridad o vigilancia que les permita un mayor resguardo de sus activos y de la documentación importante que se alberga en sus instalaciones.

Exportadora Atlantic S.A. aplica como parte de sus controles, el no permitir el acceso a las instalaciones de trabajo a ningún empleado sin autorización en horarios no laborables, actualmente se hace uso de relojes biométricos digitales para marcar las entradas y salidas del personal, para controlar la permanencia de los empleados en las instalaciones y que éstos cumplan con sus horarios de trabajo establecidos.

#### 2.1.3.4. Información y Comunicación

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades. El sistema de información produce documentos que contienen información operacional,

financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. (Coopers & Lybrand, 2003:p57)

En todo negocio es importante la comunicación de los hechos relevantes que ameritan una toma de decisiones oportuna, la falta de comunicación puede poner en riesgo la operatividad de la empresa.

Todas las áreas dentro de una empresa tienen un vínculo, siempre existe relación de una con otra y al final se crea una cadena, donde debe haber comunicación ya que las funciones de una dependen en gran medida de las funciones de otra, la información debe de fluir a través de todas las áreas para le complete y se logre el objetivo de la empresa.

En Exportadora Atlantic S.A. todas las áreas generan y capturan información la cual es transmitida a las demás áreas para que la gerencia tenga suficientes elementos en la toma de decisiones.

#### a) Obtención y comunicación de información efectiva

La organización debe poner en ejecución los mecanismos y sistemas más adecuados para obtener, procesar, generar y comunicar de manera eficaz, eficiente y económica, la información financiera, administrativa, de gestión y de otro tipo requerida en el desarrollo de sus procesos, transacciones y actividades, así como en la operación de sus sistemas de control con miras al logro de los objetivos institucionales. (Coopers & Lybrand, 2003:p58)

Un canal de comunicación adecuado garantiza una mejor operación y control del negocio, permitiendo el logro efectivo de los objetivos, la comunicación eficiente es vital, ya que permite anticiparse a los hechos y enfrentarlos de manera oportuna y segura, logrando así una mayor competitividad del negocio.

Un medio formal de comunicación que ha adoptado Exportadora Atlantic S.A. para

la transmisión de información es el correo electrónico mediante el sistema cliente/servidor Lotus Notes.

b) Calidad y suficiencia de la información

El Control Interno debe contemplar los mecanismos necesarios que permitan asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique. (Coopers & Lybrand, 2003:p59)

El sólo hecho de tener la información no basta, para que dicha información sea realmente beneficiosa debe ser suficiente, de calidad y ser recibida oportunamente, la toma de decisiones debe fundamentarse en información que sea confiable.

Exportadora Atlantic S.A., está constantemente procurando la obtención de información de calidad que les dé la pauta para desarrollar nuevas estrategias de mercado e innovar con nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes.

c) Sistema de información

El sistema de información que diseñe e implante la organización deberá ajustarse a las características y ser apropiado para satisfacer las necesidades de ésta. (Coopers & Lybrand, 2003:p59)

Los sistemas de información que utilizan las empresas normalmente están ligados a los sistemas contables los cuales sirven como base para la toma de decisiones y que cada empresa diseña o compra de acuerdo con sus capacidades y necesidades.

En lo referente a sistemas de información Exportadora Atlantic S.A. ha diseñado un sistema contable llamado Navision el cual se ajusta a las necesidades de la empresa para el procesamiento de la información y toma de decisiones, por otro lado se debe hacer mención que se cuenta con un sistema que procesa datos de

inventario, crédito y estadísticas, un sistema de monitoreo de precios de la bolsa de Nueva York; no se puede dejar de mencionar los sistemas de radiocomunicación, teléfonos fijos, VPN, Internet con acceso a dos sistemas de información laboral como el Skype y Lotus Note (Sametime)

#### d) Control Sobre sistemas de información

Los sistemas de información deberán contar con controles adecuados para garantizar la confiabilidad, la seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles. (Coopers & Lybrand, 2003:p60)

Al igual que los activos de la empresa, la información también necesita un buen sistema de seguridad que restrinja el acceso a las personas no autorizadas.

En Exportadora Atlantic S.A. el acceso a la información está restringido en dependencia del nivel jerárquico y del puesto de confianza que posee el colaborador.

#### e) Canales de comunicación abiertos

Deberán establecerse canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportunamente a los destinatarios idóneos dentro y fuera de la institución. (Coopers & Lybrand, 2003:p60)

Generalmente en las empresas, el canal de comunicación es la persona o las personas por medio de las cuales los empleados transmiten información que genera el quehacer diario de los mismos, cuando no hay un canal de comunicación definido, no hay buena comunicación y puede llegarse a entorpecer el proceso dentro de la empresa. Por otra parte, un canal de comunicación puede ser un medio electrónico (como el e-mail) establecido por la entidad, el cual será, si no el único, el principal para que los empleados transmitan su información.

Refiriéndose propiamente al correo electrónico como medio de comunicación, las

empresas con posibilidades no utilizan las redes sociales del internet como el yahoo, gmail, hotmail, etc. sino que utilizan sus propios servidores privados de correo, lo cual les brinda una mayor seguridad en la transmisión de la información.

Tal es el caso de Exportadora Atlantic S.A. como ya se dijo, utiliza el sistema Lotus Notes, Skype para el sistema de colaboración en red.

#### f) Archivo

La institución deberá implantar y aplicar políticas y procedimientos de archivo apropiados para la preservación de los documentos e información que deba conservar en virtud de su utilidad, incluyendo los informes y registros contables, administrativos y de gestión con sus fuentes de sustento. (Coopers & Lybrand, 2003:p60)

Como bien sabemos la información se archiva por ser una evidencia fundamental sobre las transacciones que la empresa lleva a cabo, es la información de consulta de períodos anteriores que con seguridad la auditoría nos puede solicitar, dicha información debe resguardarse adecuadamente en un lugar seguro en todos los sentidos por el tiempo que sea necesario.

Exportadora Atlantic S.A. no cuenta con políticas ni procedimientos de archivo de documentación pero sí tienen debidamente archivada y resguardada toda la información física existente y los respectivos respaldos de la información electrónica de las bases de datos.

#### 2.1.3.5. Monitoreo

Los sistemas de Control Interno requieren que sean monitoreados, un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo (Coopers & Lybrand, 2003:p61)

El monitoreo nos garantiza determinar la efectividad y la aplicación de los

controles internos establecidos, el diseño del control no es garantía de nada si no se supervisa, si no se monitorea constantemente para ver si realmente se está cumpliendo con dichos controles.

Exportadora Atlantic S.A. no cuenta con un manual de control interno, sin embargo el director financiero está siempre pendiente de que los controles aplicados sigan siendo efectivos para la empresa.

#### a) Monitoreo del Control Interno en operación

Deberá observarse y evaluarse el funcionamiento de los diversos controles, con el fin de determinar la vigencia y la calidad del Control Interno y emprender las modificaciones que sean pertinentes para mantener su efectividad.

Puesto que el control, en su naturaleza previa, concomitante y posterior, forma parte de todas las actividades organizacionales, es preciso analizar cuál es su efecto sobre las diversas fases de los procesos respectivos. (Coopers & Lybrand, 2003:p61)

A parte de determinar la efectividad y aplicación de los controles como ya se dijo, el monitoreo del control nos ayuda a determinar la necesidad de realizar modificaciones oportunas y necesarias a los controles actuales.

El cambio organizacional en Exportadora Atlantic S.A. representa una nueva forma de hacer las cosas, marca el proceso de evolución que Exportadora Atlantic S.A. experimenta, y el cambio ha llevado al surgimiento de nuevos controles que sin lugar a dudas llevará a la empresa a implementar un manual de control interno escrito para que realmente se sienta el cambio que se está haciendo.

#### b) Monitoreo de las actividades

Las actividades que se efectúan en la organización deben estar sujetas a un proceso de monitoreo constante que permita conocer oportunamente si la institución marcha hacia la consecución de sus objetivos, encauza las labores

hacia tales objetivos y toma las acciones correctivas pertinentes. (Coopers & Lybrand, 2003:p61)

Garantizar la efectividad y la mejora continua que le permitan a la entidad alcanzar los objetivos establecidos, es otra de las razones que hacen del monitoreo de control una labor necesaria.

Hasta ahora hay objetivos estratégicos claramente definidos en Exportadora Atlantic S.A., esto debe exigirle el monitoreo de los controles para que le garantice el logro de dichos objetivos.

#### c) Monitoreo constante del ambiente

La Gerencia, en primera instancia, y por extensión, los titulares subordinados de todos los niveles de la organización, deben efectuar un monitoreo constante del ambiente interno y externo que les permita estar al tanto y tomar medidas oportunas sobre factores y condiciones real o potencialmente incidentes en el desarrollo de las funciones institucionales, la ejecución de los planes y el cumplimiento de los objetivos previstos. (Coopers & Lybrand, 2003:p62)

Según el diccionario enciclopédico Ibalpe 2003 dice que el ambiente, son las “condiciones o circunstancias que rodean a las personas, animales o cosas”, en ese sentido la administración debe procurar el mejor ambiente propicio para que los empleados se sientan a gusto y se puedan desarrollar con tranquilidad, sin embargo también es necesario el monitoreo del ambiente exterior, en ambos pueden generarse situaciones que afecten el buen funcionamiento de una entidad.

El blanco que Exportadora Atlantic S.A. desea alcanzar es el cliente, la empresa se debe a los clientes, actualmente los consultores de las empresas distinguen dos clases de clientes, y en su proceso de consultoría se enfocan uno de ellos para lograr retener al otro al cual la empresa se debe, esas dos clases de clientes son los clientes internos (los empleados) y los clientes externos (el que adquiere el

bien o servicio que le brinda la empresa). Es por eso que la empresa debe garantizar el mejor ambiente para su cliente interno, para éste, a su vez, le brinde también un buen ambiente al cliente externo y éste último se sienta realmente satisfecho con la empresa.

#### d) Evaluación del desempeño institucional

Gerencia y todos los funcionarios que participan en la conducción de las labores de la institución, deben efectuar una evaluación permanente de la gestión, con base en los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que pueda poner en entredicho el acatamiento de los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables. (Coopers & Lybrand, 2003:p62)

El desempeño institucional depende en gran medida del desempeño individual de cada empleado, anteriormente se habló de las aptitudes y capacidades de los empleados, la evaluación del desempeño no debe ser vista por los empleados como algo negativo en su contra, por el contrario, la evaluación permite descubrir en el individuo las capacidades que posee y determinar si el puesto que ocupa es el adecuado, de este modo la empresa puede reconocer a sus mejores elementos y ayudar a los que no lo son.

En Exportadora Atlantic S.A. cada empleado tiene metas en el desarrollo de sus funciones, dichas metas son el complemento de los planes organizaciones, si los empleados fallan la organización en su conjunto también falla, es por eso la necesidad de su evaluación para prevenir y corregir oportunamente y lograr la eficiencia, eficacia y con ello la rentabilidad del negocio.

#### e) Rendición de cuentas

La Gerencia y los demás funcionarios en todos los niveles de la institución están obligados a rendir cuentas por el uso de los recursos, el cumplimiento de los

objetivos institucionales y el logro de los resultados esperados, para lo que se apoyarán en el Control Interno. (Coopers & Lybrand, 2003:p62)

El objetivo primordial del control interno es la salvaguarda de los activos, esto incluye el uso adecuado de los recursos de la empresa tales, como vehículos, equipos de cómputo, maquinarias, edificios, mobiliarios, efectivo, entre otros así como la exigencia de buenos resultados en el desempeño del empleado.

En el caso de Exportadora Atlantic S.A. existe una política para el manejo de los recursos asignados, tales como los equipos de cómputo, los vehículos, efectivo de caja chica y efectivo de fondo revolvente, el cumplimiento de este se hace mediante un compromiso por escrito que debe firmar el usuario designado para el uso de un determinado recurso de la empresa.

#### f) Reporte de deficiencias

Las deficiencias y desviaciones de la gestión de cualquier naturaleza y del Control Interno, deben ser identificadas oportunamente y comunicarse de igual modo al funcionario que posea la autoridad suficiente para emprender la acción preventiva o correctiva más acertada en el caso concreto. (Coopers & Lybrand, 2003:p63)

En este proceso de monitoreo, no sólo se trata de identificar las debilidades en el proceso, sino que también deben ser informadas a la persona dentro de la organización con la potestad necesaria para enfrentar y echar a andar un plan de acción tal sea el caso.

La auditoría interna de Exportadora Atlantic S.A. es el encargado de reportar a la dirección financiera cualquier desviación detectada en el proceso para su respectiva corrección.

#### g) Toma de acciones correctivas

Cuando el funcionario responsable con autoridad al efecto detecte alguna deficiencia o desviación en la gestión o en el Control Interno, o sea informado de

ella, deberá determinar cuáles son sus causas y las opciones disponibles para solventarla y adoptar oportunamente la que resulte más adecuada a la luz de los objetivos y recursos institucionales. (Coopers & Lybrand, 2003:p63)

El párrafo anterior nos indica que antes de corregir una deficiencia en el control interno primero debe determinarse el origen de la misma para buscar y darle la mejor solución posible. En algunas entidades existe lo que le llaman un comité estratégico que se encarga de desarrollar planes de acción, metas organizaciones y estrategias para conseguir el logro de los objetivos.

En Exportadora Atlantic S.A. los responsables de detectar las debilidades del control interno son de manera directa el gerente regional y el contador, quienes informan a la gerencia financiera central quien se encargará de tomar las acciones correctivas necesarias.

#### h) Asesoría externa para monitoreo del control interno

Cuando la administración estime oportuno contratar asesores externos cuyo servicio o producto final conlleve la emisión de recomendaciones orientadas a fortalecer el Control Interno, deberá coordinar con la unidad de auditoría interna a fin de obtener criterios que coadyuven para el éxito de la contratación y sus resultados, se eviten duplicidades, ineficiencias u otros posibles inconvenientes en el uso de los recursos destinados a la fiscalización (Coopers & Lybrand, 2003:p64)

En algún momento de cambio las entidades necesitan de una persona con experiencia que pueda orientar a los administradores a organizar mejor la empresa, así como monitorear el control.

Como ya se dijo Exportadora Atlantic todos los años contrata la auditoría externa y aparte de eso ha contratado asesores para llevar a cabo el cambio organizacional que ya se ha vendido mencionando en el presente documento.

### 3. Clasificación del Control Interno

#### 3.1. Administrativo y Financiero

##### 3.1.1. Control Interno Administrativo

Métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver fundamentalmente con la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la gerencia. (Cultural S.A., 2006: p190)

El Control Interno administrativo es una norma directriz que guía al personal de la administración en actuar de sus labores diarias dentro de la empresa que ayuda a que dicho personal trabaje de la manera correcta, según lo convenido en el manual de Control Interno que lo rige, las políticas y funciones que realice.

En Nicaragua sólo las empresas macroeconómicas hacen uso real del Control Interno y una de las áreas más controladas es la administración, esto por el poder y la responsabilidad que el área conlleva.

Otras empresas en cambio llevan sus propios controles administrativos empíricos o verbales, guiados solamente por la experiencia y la seguridad de que los administradores son los mismos propietarios en su mayoría, en este sentido las hace más seguras que las empresas que son administradas por terceros como es el caso de las sociedades.

Exportadora Atlantic S.A. a pesar de sus controles empíricos ha sido bien administrada a través de su trayectoria y posee los controles administrativos que van acorde a la actividad de la empresa.

##### 3.1.2. Control Interno Financiero

Métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver principalmente con la protección de los activos y la confiabilidad de los datos de contabilidad. (Cultural S.A., 2006: p189)

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que tienen que ver principalmente y están relacionados directamente con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluye controles tales como: los sistemas de autorización y aprobación, segregación de tareas relativas a la notación de registros e informes contables de aquellas concernientes a las operaciones o custodia de los activos, los controles físicos sobre los activos y la auditoría interna.

Algunos Controles Financieros de uso común son los siguientes:

- Los cheques y otros documentos importantes por lo general están foliados.
- Las cajas registradoras y otros aparatos semejantes por lo general emiten algún sonido (de tipos diversos), cuando se les abre.
- Es muy común que se requieran dos firmas para los cheques.
- Es común que al obtener un reembolso en efectivo de un negocio tiene que autorizarlo una persona que ocupa un puesto administrativo (Narváez J. y Narváez R.,2007: p34)

Se puede decir que el Control Interno financiero son una serie de normativas elaboradas por la empresa para evitar errores intencionales y no intencionales en el proceso que lleva la contabilidad de una empresa, ya sea para registrar un operación o para registrar y cuidar de las propiedades de las empresa como son los activos de gran valor y los inventarios; de esta manera la información generada por el departamento de contabilidad será más veraz y oportuna para la toma de decisiones de la administración.

Para Exportadora Atlantic tanto el control interno administrativo como el financiero son de gran importancia y a pesar de no contar con un manual de control interno escrito, sus controles empíricos han sido y son aún efectivos, sin embargo se considera necesario, dado el crecimiento que ha alcanzado la empresa, reforzar el control interno y para ello el manual escrito es fundamental.

## 4. Procedimientos de Control.

### 4.1. Concepto

Planteada por Santillana (2001) cuando menciona que los procedimientos de control interno representan las políticas adicionales del ambiente de control y del sistema financiero establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable de que sean logrados los objetivos establecidos por la entidad (Fernández y Petit, 2009:p5)

La existencia de un Control Interno no se demuestra sólo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización. (Narváz J. y Narváz R., 2007: p38)

Según lo antes expuesto, el Control Interno y la organización de una empresa van de la mano, dicho de otra manera, los procedimientos de control complementan la solidez de la organización, la sola organización no es suficiente para el buen logro de los objetivos.

El crecimiento de Exportadora Atlantic S.A. la ha obligado a organizar mejor su estructura, sin embargo aún les hace falta estructurar un manual de control interno que garantice la solidez que organizacionalmente tiene

### 4.2. Clasificación

#### 4.2.1. Procedimientos para ingresos

##### 4.2.1.1. Concepto

Según la página web de Google (Diccionario Libre en Línea) son todos los procedimientos que tienen que ver con el dinero o su equivalente recibido durante un periodo de tiempo a cambio de trabajo o servicio, de la venta de bienes o propiedades, o como sacar provecho de las inversiones financieras.

Los procedimientos para ingresos son los procedimientos específicos que

garantizan la salvaguarda de los ingresos en dinero recibidos. Es por tanto necesario que las empresas cuenten con procedimientos para ingresos lo suficientemente efectivos para evitar este tipo de fraudes así como también algunos errores.

En Exportadora Atlantic S.A. no hay grandes cantidades de ingresos de dinero, ya que los ingresos existentes por créditos otorgados a los productores son casi 100% a través del café entregado por los mismos.

#### 4.2.1.2. Procedimientos básicos

- Debe haber un área de caja, con un responsable.
- El administrador debe realizar arquezos diarios de caja, al final del día.
- Debe poseer un sistema que permita comparar los ingresos en efectivo con las ventas realizadas (Cintas, Boucher, etc.)
- Los ingresos deben de ser registrados en los libros, lo más inmediatamente posible.
- Los ingresos se deben depositar en las próximas veinticuatro horas en la cuenta bancaria, de acuerdo con lo posible.
- Los ingresos por pagos de ventas al crédito son enlistados y contados por una persona independiente, lista que es remitida al departamento de contabilidad.
- Se realizan conciliaciones bancarias mensualmente.(Narváez, A. y Narváez, J., 2007:pp84-85)

Sin importar el tamaño de la empresa éstos controles básicos para los ingresos, son la garantía de un manejo adecuado del efectivo y el registro oportuno de los mismos.

En Exportadora Atlantic S.A. no hay un área específica de caja ya que no se reciben grandes ingresos de dinero, para esto existe un responsable de caja chica y encargado también de recibir dinero por cualquier tipo de ingreso y es el responsable del depósito de los mismos.

## 4.2.2. Procedimientos para egresos

### 4.2.2.1. Concepto

Según la página web de Google (en el Diccionario Libre en Línea) son todos los procedimientos que tienen que ver con los bienes y/o servicios consumidos en la operación de una empresa.

Los egresos representan las salidas de dinero que por lo general en las empresas son controladas mediante la emisión de cheques o por medio de pagos a través de caja chica cuando se trata de cantidades pequeñas de dinero.

En Exportadora Atlantic S.A. hay una política de caja chica para los gastos menores donde se establecen los gastos reembolsables y no reembolsables por parte de los funcionarios de la empresa, cuando se trata de un gasto mayor deben llenarse los requisitos necesarios según sea el caso, para éstos no existe aún un manual de procedimiento que guíe la manera de efectuar el pago de estos egresos.

### 4.2.2.2. Procedimientos básicos

- Todos los pagos son autorizados
  - Todos los pagos son realizados a través de cheques, si es un gasto significativo.
  - Debe existir un registro especial para los egresos.
  - Conciliaciones bancarias mensuales.
  - Se debe utilizar el sistema de caja chica, para realizar gastos de poca cuantía.
- (Narváez, A. y Narváez, J., 2007:pp85-86)

Estos son los controles básicos en cuanto a los egresos que deben poseer como mínimo las empresas para garantizar procesos y registros adecuados.

En Exportadora Atlantic S.A. se cumplen a cabalidad todos estos controles básicos antes mencionados.

#### 4.2.3. Importancia del Control Interno

Para la Universidad del Cauca de Colombia (2011) la importancia del Control Interno es que “contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales”.

El Control Interno en las empresas se crea con el objetivo primordial de salvaguardar los activos y brindar una información contable razonablemente confiable. Para lograr este objetivo, el Control Interno implementado debe ser capaz de detectar errores y acciones indebidas.

En nuestro entorno se encuentran empresas que no cuentan con un manual de Control Interno escrito como es el caso de Exportadora Atlantic S.A. que a pesar de ser una gran empresa no cuenta con un manual de Control Interno escrito, no obstante el Control Interno que de manera empírica se ha venido practicando en esta empresa le ha permitido su desarrollo sin problemas, y es allí donde radica la importancia del Control Interno.

El Control Interno representa una guía de estricto cumplimiento en la realización de las funciones de los empleados, al no existir este manual escrito se presta a la ocurrencia de errores involuntarios o el aprovechamiento de la ausencia del mismo para cometer acciones indebidas que no necesariamente signifiquen un fraude, sino más bien una violación de un procedimiento que debería estar debidamente instituido.

## 5. Métodos para evaluar el Control Interno

### 5.1. Descriptivo

En este método se relacionan las diversas características del Control Interno, clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados o registros de contabilidad que intervienen en el sistema.

### 5.2. Cuestionario

En este método se plantean las cuestiones que usualmente constituyen los aspectos básicos del Control Interno. Estos temas se desarrollan de antemano preparando una serie de preguntas que posteriormente se contestan en las oficinas del negocio en presencia de las medidas de control realmente en vigor.

### 5.3. Gráfico

Consiste en presentar objetivamente la organización del cliente y los procedimientos que tiene en vigor en sus varios departamentos o actividades; o bien, en preparar gráficas combinadas de organización y procedimientos. (Narváez J. y Narváez R.2007:p42)

De los tres métodos antes descritos el más común es el de cuestionario de Control Interno, el cual presenta de forma más práctica los controles que aplica una empresa y son para el auditor una herramienta útil al momento de evaluarlos, ya que posteriormente tiene la oportunidad de comprobar el cumplimiento de los mismos.

El auditor interno de Exportadora Atlantic S.A. se basa en el método descriptivo para evaluar la idoneidad y efectividad del control interno en cada área primordial de la empresa, así como de su eficacia para el logro de los objetivos.

Para llevar a cabo la presente investigación en Exportadora Atlantic se optó por utilizar el método de cuestionario ya que facilita la recopilación de los controles internos que aplica la institución.

## 6. Área de Tesorería

### 6.1. Concepto

Álvarez y Guerra (2011) la define como un instrumento de planificación, tiene como objetivo fundamental compatibilizar la entrada de recursos financieros con los requerimientos de los egresos contemplados en el presupuesto, de forma tal que garantice un constante y completo equilibrio entre ambos elementos. El área de tesorería es un área de gran importancia, pero no sólo eso, sino que también es un área de mucha responsabilidad, que debe asegurar el equilibrio de la empresa al mantener un nivel adecuado de liquidez para enfrentarse a los gastos derivados de su actividad normal.

En las empresas de Matagalpa, muchas veces, el papel de la tesorería está a cargo de la contabilidad, lo cual no es recomendable según procedimientos de Control Interno que el área de contabilidad maneje dinero, por aquello también de la separación de funciones.

En nuestro entorno, nos encontramos únicamente con empresas sin tantas separaciones de funciones y es allí donde la contabilidad se involucra propiamente en actividades de tesorería y otras, en estos casos, hay empresas en las que el área de contabilidad cuenta con varias personas que ejercen funciones de auxiliar contable, pero cada una con funciones específicas y es entonces donde se puede apreciar las funciones que en las empresas grandes se delegan a áreas con para que realicen estas funciones.

El área de Tesorería en Exportadora Atlantic S.A. es relativamente nueva la cual se encarga de gestionar las acciones relacionadas con el flujo monetario de la empresa, le ejecución de pagos y cobros, la gestión de la caja, gestión del fondo revolvente para compras de café de las agencias y todo tipo de gestiones bancarias.

## 6.2. Cuentas componentes

### 6.2.1. Caja

#### 6.2.1.1. Concepto

Rodríguez (2009) la define como: Sitio donde se conservan, físicamente, el dinero y otros efectos monetarios, como cheques, etc. También se denomina caja a la oficina o cubículo de una empresa o establecimiento público que se destina a recibir dinero y a efectuar pagos.

Desde el punto de vista financiero, caja es una cuenta donde quedan registrados los movimientos de entrada y salida de dinero en efectivo.

Desde el punto de vista de estructura organizativa la caja pertenece o es parte del área de tesorería, que se encarga de controlar las entradas y salidas de dinero bajo la supervisión del tesorero, desde el punto de vista contable es la cuenta que refleja el patrimonio de dinero (metálico y billetes) de curso legal con que cuenta la empresa y contabiliza sus entradas y salidas. En las empresas con gran estructura organizativa, existe una persona encargada específicamente de las actividades relacionadas con la entrada y salida de dinero al que se denomina cajero y el área donde opera se denomina caja.

Los procedimientos correspondientes para la cuenta o el área de caja están en relación a los procedimientos correspondiente a los de ingresos anteriormente detallados.

El área de tesorería de Exportadora Atlantic S.A. tiene se encarga de los ingresos a caja, después hay un encargado de caja chica quien es encargado también del fondo revolvente para compras de café de las agencias.

#### 6.2.1.2. Procedimientos básicos de Control Interno para caja

- Las funciones de custodia y manejo del efectivo deben ser ejecutadas por personas independientes de las que realizan las funciones de revisión, registro y control del mismo.

- Todos los ingresos de efectivo deben hacerse constar en un recibo de ingreso, el cual debe ser firmado y sellado por el cajero.
- Los recibos de ingreso deben ser prenumerados de imprenta y expedidos en secuencia numérica.
- La secuencia numérica en el uso de los recibos de ingresos debe ser controlada por un empleado independiente de quienes manejan el efectivo.
- Todos los ingresos deben ser depositados íntegramente a más tardar el siguiente día laborable. El cajero debe anexar el boucher del depósito al recibo de ingreso correspondiente y debe quedarse con una fotocopia del depósito.
- Un empleado independiente debe verificar la coincidencia del total del efectivo recibido y el total del depósito de cada día. Además que el boucher de depósito tenga estampado el sello fechador del banco.
- Los ingresos y depósitos deben ser registrados por una persona independiente de las labores de manejo del efectivo ingresado.
- El cajero debe llenar diariamente un formulario de recepción del efectivo donde conste el número del recibo, fecha y monto recibido.
- Es responsabilidad de la gerencia, el encargado del área financiera y del auditor interno velar por el cumplimiento de estos controles.(Contraloría de la República de Nicaragua, 2011)

En detalle se han presentado los procedimientos de Control Interno de caja, los cuales garantizan la salvaguarda del efectivo de la entidad que es parte integral en los procesos de una organización para el logro de sus objetivos.

Aunque en una buena parte las empresas de Matagalpa no cuentan con manuales escritos, saben llevar empíricamente controles que hasta cierto punto se pueden considerar como aceptables para las condiciones en las que operan.

En el caso específico de Exportadora Atlantic S.A. la mayoría de los controles antes mencionados son aplicados ya que desde su inicio el contador general de la

empresa los ha venido aplicando de manera empírica y ha velado por el cumplimiento de los mismos.

## 6.2.2. Banco

### 6.2.2.1. Concepto

Por banco entendemos el valor de los depósitos a favor del negocio, hechos en instituciones bancarias, esta aumenta cuando se deposita dinero o valores al cobro; disminuye cuando se expiden cheques contra el banco. (Lara Flores, 1999:p15)

La cuenta de banco es la otra cuenta componente dentro del área de tesorería, que representa la mayor parte de dinero líquido con que cuenta la entidad, los saldos en caja y banco son los que el tesorero debe controlar para mantener el equilibrio de la empresa en cuanto a liquidez se refiere, en ambas cuentas se reflejan las salidas de dinero por pagos, y las entradas por cobros por los bienes y servicios adquiridos por la entidad.

En el caso de Exportadora Atlantic S.A. como parte de sus controles las transferencias entre bancos las realiza únicamente Tesorería Central, se manejan cuentas en dólares y córdobas en dos de los bancos locales existentes.

### 6.2.2.2. Procedimientos básicos de Control Interno para banco

- Los cheques deben ser firmados por el incumbente de mayor jerarquía y otro funcionario autorizado de manera oficial.
- Todos los pagos realizados en la institución de montos mayores al 10% del total del fondo de caja chica, se efectuarán mediante la emisión de cheques.
- Los cheques deben ser prenumerados y expedidos en secuencia numérica.
- Los cheques expedidos deben ser solicitados previamente y ésta solicitud debe ser aprobada por el incumbente de mayor jerarquía.

- Las personas que firman los cheques deben asegurarse de que exista provisión suficiente de fondos para cubrir el mismo, antes de firmarlos.
- Las firmas de las personas autorizadas a firmar cheques deben ser canceladas y notificadas al banco.
- Bajo ninguna circunstancia se deben firmar cheques en blanco.
- Al presentar un cheque a la firma, al mismo deberá anexarse toda la documentación justificativa del pago y las personas que los firman deben asegurarse de que la misma es correcta y completa.
- Las personas que firman los cheques deberán asegurarse de que los mismos estén correctamente confeccionados en lo que se refiere a número, cantidad, valor, beneficiario y concepto.
- Los cheques deben confeccionarse con copias, y a la copia que avala el registro contable deberá anexársele la documentación correspondiente.
- La documentación justificativa de los pagos deberá ser cancelada con un sello con la inscripción “pagado”, en el cual se indique el número y a la fecha del cheque, para prevenir duplicidad de pagos o utilización irregular de dicha documentación.
- La custodia de los cheques expedidos pendientes de entrega, debe ser supervisada por la oficina de Tesorería y en su defecto por el cajero pagador, quién mantendrá registro de dichos cheques.
- Los cheques expedidos deberán ser registrados oportunamente en los libros de contabilidad de la institución por personal independiente a su confección, aprobación, custodia, etc.
- No deben expedirse cheques al portador.
- Los cheques expedidos a nombre de cajeros, pagadores, bancos y a nombre de la propia institución deben tener en el detalle la información específica del concepto y la naturaleza del pago.
- Las cuentas bancarias deben ser conciliadas cada 30 días (mes comercial), para controlar la existencia de efectivo en los bancos y determinar el balance real al final de cada período. Las conciliaciones deben ser preparadas por

personas independientes del manejo y registro del efectivo. Estas personas deberán obtener explicaciones satisfactorias por todos los períodos anormales de tránsito, tanto de cheques como de depósitos y cualquier diferencia detectada en la realización de la referida operación, deberán hacerse los registros de lugar en los libros contables (ajustes).

- Los cheques anulados deben ser mutilados en el área de las firmas para prevenir su uso irregular y deben ser archivados junto a la copia que es utilizada para el registro contable.
- En caso de que utilice máquina o sello para firmar, la persona cuya firma es estampada deberá mantener supervisión sobre los controles propios de la máquina, tales como: Doble llave, control de totales firmados, control de números de cheques firmados, etc.
- La transferencia de efectivo de una cuenta bancaria a otra debe estar autorizada por el incumbente de mayor jerarquía y otro funcionario competente.(C.G.R. Nicaragua, 2011)

Los controles antes detallados son algunos de los controles generales que debe aplicar una empresa para controlar el efectivo en banco, sin embargo algunos controles, tales como el de determinar que los montos mayores al 10% del total del fondo de caja chica sean efectuados vía cheque, son propios de cada empresa y están en dependencia de las políticas que cada una pueda aplicar, por ejemplo, es conocido que en algunas empresas cuando el monto sobrepasa los C\$ 500.00 córdobas, se debe efectuar el pago mediante cheque independientemente del monto total de caja chica.

Algunos controles que tiene Exportadora Atlantic S.A. para banco son: se verifica la existencia de fondos, los cheques son prenumerados y constan de dos firmas, no se emiten cheques al portador, etc. Básicamente la mayoría de los controles antes mencionados son aplicados en Exportadora Atlantic S.A..

### 6.2.3. Fondo Revolvente

El manual de La Universidad de Sonora de México (2010) lo define como “Importe o monto que se autoriza para que se destine a cubrir los pagos por necesidades operativas y/o urgentes, mismo que se regulariza a través de la solicitud del reembolso mediante la documentación comprobatoria del gasto”.

Este es un fondo con características muy similares a la de caja chica, es por ello que algunos controles de este tipo de fondo, también son similares con los de caja chica.

Se trata de abordar el tema del fondo revolvente, ya que Exportadora Atlantic S.A. tiene un fondo especial para compras llamado de la misma manera, este fondo es utilizado específicamente para las compras de café y es abierto de manera temporal durante la cosecha cafetalera.

### 6.3. Relación con otras áreas

Arens, Elder y Beasley (2007:p410) plantean que el área de tesorería se ve relacionada con las áreas de crédito, ventas, contabilidad, producción, almacén, recursos humanos y compras.

Lo antes expuesto, corresponde a aquellas empresas con la capacidad o el tamaño suficiente para tener todas las áreas necesarias que un buen Control Interno requiere, en el caso particular de Nicaragua y específicamente en las empresas de Matagalpa, esta separación de funciones y de áreas es común verlas solo en las grandes empresas, el ejemplo que refiere el citado párrafo nos muestra la forma correcta en que debe realizarse tal operación y que en el caso de las otras empresas, dicha operación es realizada muchas veces por una misma persona y ésta es el contador.

Obviando el hecho de nuestra realidad, el autor nos muestra la relación que existe entre el área de recursos humanos y la contabilidad con el área de tesorería, donde la primera simplemente realiza el cálculo de la nómina, la segunda realiza

el registro contable adecuado y la tesorería garantiza el dinero para cubrir el pago de dicha nómina.

Para el caso de Exportadora Atlantic S.A. el área de tesorería tiene relación directa con el área de finanzas, contabilidad, crédito, compras y estadísticas ya que la tesorería se encarga de gestionar los fondos requeridos por éstas áreas en el desarrollo de sus funciones

#### 6.4. Documentación importante para esta área

- Recibos
- Orden de pago
- Cheques/Comprobantes de pago
- Constancia de Retención
- Flujos de Caja
- Comprobantes de Caja Chica (Aspiros, 2011:p3)

Aunque algunos negocios lleven sus controles de forma empírica, es probable que a pesar de esto sus controles sean buenos, ya que cuentan con los formatos necesarios para justificar correctamente sus operaciones. Los antes mencionados son los principales formatos que podemos ver en un área de tesorería.

Todos los formatos antes mencionados son utilizados por el área de tesorería en Exportadora Atlantic.

#### 6.5. Funciones de la tesorería

- Transacciones

Registro de transacciones de ingreso a cuentas bancarias.

Registro de transacciones de egreso de cuentas bancarias.

Registro de transferencias entre cuentas bancarias.

- Procesos de tesorería

La empresa gestora, Gestor INC (2001) plantea que los procesos son los siguientes: procesamiento de transacciones de ingreso y egreso de dinero provenientes de las operaciones financieras.

Procesamiento de otras transacciones de ingreso y egreso de dinero (Ej. Pago luz, agua, teléfono, etc.)

Emisión de comprobantes de ingreso, egreso y retención.

Emisión de cheques.

Conciliaciones bancarias manuales o automáticas desde archivos de texto.

Manejo de caja chica y fondo revolvente.

- Parametrización

Definición de múltiples cuentas bancarias en cualquier moneda.

Definición de tipos de cuentas bancarias.

Definición de formatos para impresión de cheques.

Definición de formatos para impresión de comprobantes.

Definición de tipos de transacciones de ingreso y egreso.

Parametrización contable.

Se puede mencionar como función básica del área de tesorería el desarrollo de los procesos correspondiente al sistema de tesorería de la empresa, así como efectuar el pago de las obligaciones y el control y custodia de los fondos.

Algunas de las funciones más importantes que realiza el área de Tesorería en Exportadora Atlantic S.A. son:

a) Solicitar fondos dos veces por semana a Tesorería Managua.

b) Revisar los requerimientos de fondos con las demás áreas y hacer la respectiva solicitud a Tesorería Managua.

- c) Elaborar flujo de efectivo al final del día.
- d) Provisionar cada semana, el monto a desembolsar de los financiamientos otorgados a los clientes (productores).
- e) Revisar la documentación soporte de los cheques por financiamiento a elaborar
- f) Emitir Cheque al productor
- g) Emitir Cheque de gastos legales

#### 6.6. Importancia de la tesorería

La velocidad a la que una empresa hace circular el ciclo de transformación de inventarios en disponibilidad para pagar o hacer inversiones, debe sincronizarse con los circuitos internos de registro, confección de cheques y envío a la caja, hasta que el proveedor lo retire, lo deposite, y se debite de la cuenta del banco. Como puede notarse, gran parte de la gestión de tesorería está asociada con ritmos y velocidades de cobros y pagos, la mayoría de los cuales pasarán por los bancos.

Entre los actores internos y externos que se mueven alrededor de la tesorería, clientes, proveedores y bancos, estos últimos tienen la característica de ser la plataforma sobre la cual se efectúan las transacciones.

Gran parte del éxito que pueda tener una tesorería, estará dado por la capacidad de ir un paso adelante de los bancos, llevando un control proactivo de las operaciones que permita anticipar con información precisa y consistente, los movimientos que lleva el banco. Una operación de tesorería, es principalmente una operación sin papeles, la cual podría virtualizarse totalmente bajo un diseño agresivo e innovador con altos niveles de delegación, y con fortaleza de control en los sistemas de información. (Tripier, 2002:p1)

Lo antes citado nos indica que la tesorería tiene su importancia en la capacidad que debe tener para informar oportunamente la situación en cuanto a liquidez que presenta la empresa, para lograrlo debe trabajar en total sincronía con las demás

áreas de la empresa que tienen su relación directa con la obtención de recursos monetarios y que el ciclo de entradas y salidas de efectivo continúe sin afectar el equilibrio financiero que garantiza la sostenibilidad de la empresa.

La importancia de tesorería en la sucursal Matagalpa de Exportadora Atlantic básicamente es la gestión y control sobre los fondos destinados a los financiamientos de productores, compras de café y otras transacciones de ingresos y egresos.

## 7. Área de Compras

### 7.1. Concepto

El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Este departamento anteriormente estaba delegado a otros departamentos principalmente al de producción debido a que no se le daba la importancia que requiere el mismo; puesto que debe de proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización.(Narvaez A. y Narvez J., 2007:p165)

El departamento de compras es el que se encarga de adquirir la materia prima, los materiales, insumos, papelería, activos, etc., tampoco es común ver un departamento de compras como tal, en las empresas de Matagalpa generalmente es gerente-propietario quien cumple con esta función, en otros negocios con una estructura organizativa mayor se puede encontrar otras áreas.

En Exportadora Atlantic S.A. el área de compras es la encargada de realizar las compras de café en pergamino en las distintas áreas geográficas del departamento de Matagalpa. El café es comprado en dichas agencias en los diferentes estados físicos, como puede ser: oreado, húmedo o mojado, o en sus diferentes calidades y variedades, tales como: árabe pergamino primera, árabe pergamino segunda, broza, fruto verde y Maragotype.

Para Exportadora Atlantic S.A. las compras de café representan el principal giro del negocio, también se realizan compras de café en oro, con la excepción de que este tipo de compra no se realiza en las agencias sino mediante entrega directa del dueño del café en la Planta Procesadora de Sébaco, otra modalidad de compra de café oro es la que consiste en recibir el café en pergamino ya sea en las agencias o en la planta para luego de su debido proceso el cliente pacta el precio con Exportadora Atlantic S.A. y se liquida en base al rendimiento oro.

## 7.2. Características

- Todas las compras se deben a las necesidades particulares de la empresa.
- Se requiere un análisis minucioso de la bondad de las mercancías y servicios que el abastecedor ofrece.
- El comprador decide qué adquirir y cuando, con pleno conocimiento de los precios y tendencias del mercado (oferta – demanda).
- Una compra se pacta con el proveedor que ofrezca las condiciones más ventajosas para un producto de la misma calidad, precio, cantidad y fecha de entrega.
- Un comprador capaz debe vaticinar la evolución futura del mercado.
- En suma, el responsable del abastecimiento debe tener en cuenta respecto al producto o servicio a adquirir: Calidad – Precio - Tiempo de entrega - Cantidad.

(Aspiros, 2011:p2)

Podemos ver que el departamento de compras realiza y tiene a cargo muchas responsabilidades y debe contar con algunas habilidades para cumplir a cabalidad con sus funciones, es por ello que los autores consideran importante que exista, en las empresas en la medida de lo posible, un departamento de compras o por lo menos una persona específica encargada de éstas. El departamento de compras referente a este documento tiene ciertas particularidades diferentes a las antes mencionadas, esto debido al giro de la empresa.

La principal característica del área de compras en Exportadora Atlantic S.A. es que se dedica únicamente a las compras de café, para lo cual se considera necesario la existencia de un área de compras que se encargue de las compras de materiales, repuestos, maquinarias, papelería y útiles de oficina, ect. ya que permitiría la articulación de las necesidades de operaciones, de la parte administrativa de la empresa y de la misma área de compras de café al proveerla de los materiales que necesita para cumplir su tarea y porque es el área en la que se genera el proceso de pagos, por lo tanto tiene gran incidencia en la operatoria de la empresa.

### 7.3. Importancia

Toda empresa tiene un departamento de compras, en él recaen las responsabilidades de adquirir los insumos (materia primas, partes, herramientas, artículos de oficina y equipo) indispensable para la producción de bienes y servicios, poniendo mucha atención para conseguirlos.

Los recursos materiales son guardados en el almacén y con posterioridad se surten a los departamentos que lo requieran. Por otra parte, el departamento de compras puede tener una aportación a la productividad, mediante prácticas de ahorro en el costo de los recursos materiales y servicios adquiridos, por ejemplo, adquiriendo materiales a bajos precios y de buena calidad, lo cual rendirá en costos más bajos. (Narváez y Narváez J. 2007:p148)

Fácilmente podemos determinar la importancia del área de compras, toda empresa necesita adquirir recursos para la realización de sus operaciones, para ello el departamento de compras, o bien el encargado de compras, tal sea el caso, debe realizar un conjunto de actividades en la empresa para satisfacer esa necesidad del mejor modo. En una contabilidad de costos, desde el momento en que se realizan las compras es posible hacer cálculos del costo de los productos, y en ese sentido el comprador debe procurar comprar productos de calidad y al precio que más le conviene a la empresa.

En dependencia de las compras es posible medir la competitividad de una empresa y con ello su participación en el mercado. Por eso uno de los medios para mejorar la competitividad es producir a bajos costos y con alta calidad como ya decíamos. Esto implica que el sistema de producción debe ser abastecido de insumos que cumplan con las condiciones más ventajosas posibles, tales como el precio, plazos de pago, plazos de entrega, etc.

Para Exportadora Atlantic S.A. la importancia del área de compras de café recae en que representa el giro principal de la empresa, si la empresa no compra café no existe el insumo para generar los ingresos, en otras palabras es fuente principal de los ingresos de la empresa.

#### 7.4. Proceso

El proceso de compra inicia con la requisición de compras que hace el responsable de bodega o una advertencia que arroja el sistema cuando se lleva un sistema automatizado para administrar el inventario que nos informa que hemos llegado al nivel predeterminado de inventario de un determinado producto, este se lleva al departamento de compras para que se genere la orden de compras de acuerdo a cotizaciones y su autorización respectiva, posteriormente se realiza el desembolso o pago y termina con el registro de la cancelación de la cuenta por pagar si fuese de crédito. (Arens, Elder y Beasley, 2007:pp582-585)

La compra surge con la detección de la necesidad de comprar y requerimiento de bienes/servicios, posterior a eso el responsable de compras o el departamento de compras debe seleccionar el o los proveedores que mejor satisfagan la necesidad de compra de la entidad, dicho departamento debe dar el debido seguimiento y recepción a los pedidos y por último se da el almacenamiento y registro de las compras realizadas; una vez más los bienes o servicios adquiridos son consumidos y el ciclo empieza nuevamente.

En Exportadora Atlantic S.A. las compras de café inician con la necesidad de comprar la materia prima que le generará los ingresos que necesita, dichas compras se realizan directamente en las agencias de compra donde se llenan los formatos necesarios que amparan dicha compra, posteriormente este café es llevado a la Planta Procesadora para procesarlo y obtener el producto final para ser comercializado.

#### 7.5. Relación con otras áreas

Arens y otros (2007 pp582-585) plantean que en el ciclo de adquisiciones y pago, el área de compras se ve relacionada con el área de almacén, crédito y cobranza, contabilidad, producción, finanzas (Tesorería) y comercio.

Según Aspiros (2011:p6) el departamento de compras por lo general se relaciona con los siguientes departamentos:

- Ingeniería: Este departamento tiene como función diseñar los procesos de fabricación de producto, y realizar los cambios y modificaciones de los métodos de fabricación del producto. Ellos indican cuales son los materiales que deben comprarse y da información importante como son las especificaciones, tolerancias, partes estandarizadas y otras características del material como son: resistencia, dureza, tensión, dimensiones etc. El departamento de compras hace recomendaciones para la variación o cambio de diseño para lo cual requiere de una reunión entre los involucrados que son; Ingeniería, compras, calidad, y proveedores si dicho cambio es aceptado por todos los involucrados se lleva a cabo, se pide ideas de cada uno de ellos.

- Producción: En ocasiones hay un problema entre este departamento y el de compras. El personal de producción está interesado en la producción de artículos y cumplir con los programas por lo cual prefiere contar con grandes cantidades de suministros en términos de inventarios, esto crea un problema ya que compras debe minimizar costos de ese inventario, los trabajadores de producción se

acostumbran al uso de un material en especial y quieren que sea siempre el mismo y no debe ser cambiado pero compras debe vencer prejuicios al abastecer y tener opciones de abastecimiento y flexibilidad.

- Ventas y distribución: La relación entre compras y ventas puede ser cercana y vital. La función de ventas es la de vender el producto final del esfuerzo de la organización; el éxito de ese esfuerzo de ventas depende, en función del producto, del precio, cantidad, y confiabilidad de entrega, por lo cual las ventas dependen de la eficiencia de su departamento compras entre otros.

- Inventarios y almacén: El Departamento de Almacenes e Inventarios se encarga de garantizar el abasto suficiente de los artículos y productos recurrentes, así como el adecuado manejo y custodia de las existencias de substancias químicas, materiales de laboratorio, refacciones, muebles y encerres, verificando la exactitud del registro de los bienes, y la integración de los datos que forman el catálogo de productos que manejan los diferentes almacenes, así como la información que conforma el detalle de sus inventarios.

- Finanzas: Las condiciones de pago, crédito y cobro deben ser conocidas por atención a clientes y, por otro lado, el departamento financiero debe conocer la situación de un cliente de una forma rápida. Se puede dar el caso de que por falta de algún documento no se entregue una mercancía a un cliente fundamental, o al revés, que a un cliente moroso se le entregue un producto indiscriminadamente.

- Contabilidad: Este departamento se encarga del papeleo interno para dar entrada a los inventarios en el estado de resultados, facturar y registra las operaciones financieras. Contabilidad tiene otras tareas como son negociar con los proveedores alguna rebaja o descuentos, los artículos comprados por el departamento de compras están sujetos a la inspección en el área de adquisición. La relación ideal entre estos es aquella de socios iguales. Compras hace gastos;

contabilidad, de acuerdo con el comprobante correcto del proveedor, hace los pagos.

- Mercadotecnia: es una actividad humana cuya finalidad es satisfacer las necesidades y deseos a través de un proceso de intercambio, planea un producto, fija precios, promueve y distribuye bienes y servicios que satisfagan al cliente.

Cuando no existe una buena relación y comunicación entre las áreas, las cosas no pueden marchar bien, en el caso específico de las compras el área de producción es el área con quien debe tener una buena relación, ya que ésta área necesita conocer los costos de los productos comprados, y también el área de compras es quien debe garantizar los materiales al área de producción. También cabe mencionar la relación que debe tener con el área de tesorería para coordinar los fondos necesarios para la obtención de los bienes y servicios.

En Exportadora Atlantic S.A. el área de compras se relaciona con la Contabilidad, Crédito, Tesorería y estadísticas, a esta última debe informar diariamente las compras realizadas.

#### 7.6. Documentación Importante

- La orden de compras
- Requisición de compra
- Factura del proveedor
- Comprobantes
- Cheques
- Archivo de cuentas por pagar
- Estados de cuentas de proveedores
- Archivo de desembolsos
- Conciliación de cuentas bancarias de nómina
- Ordenes de ventas

- Facturas de ventas
  - Documentos de embarque
  - Notas de crédito
  - Diario de entradas de efectivo
- (Arens y otros, 2007:pp411-583)

En general y para cualquier departamento, la documentación representa el rastro de información que permite comprobar la existencia e integridad de las operaciones que la empresa realiza, en el caso de las compras existen varios formatos que al final representan también soporte para las otras áreas con las que tiene relación.

Para el área de compras en Exportadora Atlantic S.A. la documentación importante que maneja son:

recibos de compras pergamino, recibos de café pergamino para maquila, recibos de café oro, planillas de compras, informes de compras diarias, remisiones de café pergamino de compras, remisiones de café pergamino para maquila, pagarés por los adelantos sobre café en depósito que otorgan a los productores, remisiones de CONACAFE entre otros.

#### 7.7. Funciones del área de compras

- Listar los precios con o sin impuestos.
- Control de descuentos, bonificaciones, recargos, administración de compras y cambios de precios al facturar.
- Emisión de comprobantes por lote.
- Retenciones a proveedores.
- Control de créditos de clientes.
- Control de stock por unidades.
- Fichas de Clientes, proveedores y transportistas.
- Gestión depósitos y transferencia.

- Estadísticas de compra.
- Agrupamientos y sub-agrupamientos de artículos. (Aspiros, 2011:p3)

Como se puede apreciar las funciones de compras están dirigidas al control de materiales y suministros, artículos, precios, proveedores y gestión de recursos para el abastecimiento al departamento de producción, así como también a la administración se abastece de datos estadísticos para la toma de decisiones.

En Exportadora Atlantic S.A. tales funciones se pueden apreciar, pero no en su totalidad debido a la separación de funciones de la cual ya se describió anteriormente, el área de compras al estar dirigido a la adquisición de café, el monitoreo de precios y datos estadísticos lo lleva el departamento de estadísticas, el cual trabaja de la mano en toda la temporada cafetalera; para el caso de las retenciones se hace de forma implícita ya que el precio reportado conlleva tal retención, se separan el café por lote, cliente y daño (Stock) en la bodega provisional, por otro lado los clientes (Productores de Café) son atraídos a través de los agentes de compra y a la vez le ellos mismos les dan seguimiento.

## 7.8. Control Interno para Compras

### 7.8.1. Normas

Según la Contraloría de la República de Nicaragua (2011) todas las normas a continuación detalladas son aplicables al área de compras:

- Determinación del máximo y mínimo de cantidades existentes en inventario y materiales de oficina.
- El encargado de compra debe mantener en coordinación con el encargado de almacén, el máximo y mínimo de cantidad existente de cada artículo y/o producto, identificado en la tarjetera de inventario.
- El encargado de almacén deberá informar diariamente al encargado de compras, y al director administrativo, sobre el mínimo de existencia de los artículos

bajo su responsabilidad y éstos supervisar lo informado. Sólo previo a esta información procederá el pedido.

- Solicitud de compra de bienes y servicios:

La solicitud de compra de bienes y servicios debe describir todas las características, cantidad, calidad, etc.

- Solicitud de cotizaciones:

- Debe establecerse un monto máximo para compras las cuales podrán efectuarse de manera directa sin cotizaciones.

- Para las compras cuyos valores sean superiores al monto máximo , se deben solicitar al menos tres (3) cotizaciones a los proveedores, para lograr mejores precios, calidad de los bienes y servicios, formarse un mejor criterio de selección de acuerdo a lo ofrecido en el mercado local, etc. Todas las cotizaciones deben presentarse por escrito en original, sin borrones, ni tachaduras y deben poseer el Número de Identificación Tributaria del proveedor. La orden de compra consistirá en un formulario prenumerado de imprenta en original y tres copias, cuya distribución será como sigue:

- a) Original: Proveedor

- b) Copia : Compra y Suministros

- c) Copia : Almacén

- d) Copia : Contabilidad

- Se mantendrá en archivo órdenes pendientes y luego se anexará a la factura del proveedor y a la requisición de compra y se enviará a contabilidad con la solicitud de cheque.

- Evaluación de las cotizaciones:

En base a los requisitos antes expuestos, el comité de compra, compuesto por el

incumbente de mayor jerarquía, el encargado del área administrativa, el auditor interno de mayor jerarquía, el encargado del área administrativa, el auditor interno y el encargado de compra, deberán seleccionar tres (3) casas comerciales diferentes y luego elegir una casa proveedora en base a menor precio, mayor calidad, garantía y facilidad de crédito. Deberá llenarse el formulario de evaluación de cotizaciones, el comité de compras deliberará para aquellas compras que excedan el monto máximo establecido.

- Solicitud de aprobación

Después de ser aprobada o desaprobada por el comité, se envía el expediente al encargado de compra, para su proceso.

- Orden de compra de bienes o servicios

Es la autorización que envía la institución a favor de un proveedor, ordenando la entrega de los artículos o servicios al departamento de compras.

- Solicitud de factura

La factura debe ser el documento base del desembolso, siempre debe ser definitiva, cuyas especificaciones y valores deben ser igual a la orden de compra.

- Expediente para solicitar el pago

Para solicitar el pago al proveedor debe enviarse a contabilidad un expediente con los siguientes documentos:

- Cotización de por lo menos tres (3) casas comerciales.
- Factura de la casa elegida.
- Orden de compra que debe especificar condiciones y el valor debe coincidir con la factura.
- Entrada de almacén o recibo de mercancías.
- Las facturas deben ser confeccionadas a máquina y selladas, debiendo indicarse el nombre del Presidente de la Compañía, deberá indicar el nombre del

propietario del negocio. En ambos casos, deberá contener la dirección exacta de la Compañía y/o números de teléfonos y su Número de Identificación Tributaria (RUC).

Tratando de conseguir la compra que mejor le conviene a la empresa es que se hace necesario que las compras de equipos, materiales de oficina, materia prima o cualquier otro de gran importancia, se realicen mediante las cotizaciones de por lo menos tres proveedores con el objetivo de valorar los precios, la calidad y el servicio de que cada proveedor ofrece. También las compras deben realizarse únicamente cuando sea necesario y para ello es necesaria una orden de compra debidamente firmada.

En el caso de Exportadora Atlantic S.A. algunas veces estas compras se realizan de manera informal cuando se trata de compras menores, cuando se trata de compras mayores la gerente solicita por lo menos dos cotizaciones y la compra debe efectuarse únicamente cuando una de estas cotizaciones ya ha sido debidamente aprobada por la gerente, en el caso de compras de activos, éstas son autorizadas únicamente por el director financiero en Managua.

#### 7.8.2. Procedimientos

Según la Contraloría de la República de Nicaragua (2011) todos los procedimientos a continuación detallados son aplicables al área de compras:

Todas las compras deben estar amparadas por órdenes de compras prenumeradas, debe llevar el sello de la institución y estar firmada por el incumbente de mayor jerarquía.

- Verificar que la recepción del producto o servicio comprado sea realizada por una persona especializada, independiente del que compra los artículos y del que controla la existencia.

- Ninguna actividad de compra debe iniciarse hasta que la existencia correspondiente alcance el punto mínimo fijado.
  
- Verificar que la institución compre los artículos que necesite y de la calidad deseada.
  
- Verificar que los precios son los mejores que la institución puede razonablemente obtener bajo la misma circunstancia.
  
- Toda orden de compra debe estar amparada en una requisición o pedido originada en un departamento diferente al que ejecuta la compra.
  
- Verificar que se pague por materiales, equipos y servicios cuya compra se ha autorizado y los cuales han sido recibidos a satisfacción.
  
- Verificar las cotizaciones de los proveedores.
  
- La orden de compra debe especificar claramente:
  - a) Datos relativos al proveedor.
  - b) Especificaciones generales de los artículos a comprar con descripción y referencia completa.
  - c) Condiciones en que ejecuta la compra.
  - d) Lugar y fecha de entrega de las mercancías.
  
- Verificar que las cotizaciones tengan el sello de la casa proveedora, el RUC de ésta y a la firma de la persona que cotiza.
  
- Nadie debe efectuar pedidos verbales.
  
- Todas las compras se harán de una forma práctica, abierta y en libre competencia.

- El incumbente de mayor jerarquía, el encargado del área financiera, el encargado del área administrativa y el auditor interno son los responsables de que se cumplan estos controles internos.

Los controles antes especificados corresponden con el área de compras que comúnmente se conoce en las empresas, pero ya se mencionó antes que el área de compras de Exportadora Atlantic S.A. es específicamente para compras de café, en ese sentido el manual de control interno que se propone especifica los controles que tienen que ver en particular con las compras de café. Sin embargo según la observación anteriormente hecha, se cree necesario para esta empresa la implementación de un área de compras distinta al área de compras de café que comprende en su organigrama.

Algunos controles aplicados en el área de compras de Exportadora Atlantic S.A. son:

- La solicitud de compra la inicia la persona.
- Dicha solicitud se complementa con la firma de un pagaré por parte del responsable del fondo.
- Dicho fondo es exclusivo para compras de café.
- Las ampliaciones a este fondo se realizan mediante solicitud escrita.
- Los agentes de compras se aseguran de cumplir con las políticas u orientaciones dadas sobre las compras de café.

## 7.9. Gastos de Compras

### 7.9.1. Concepto

El Diccionario para contadores, KOHLER, (2004:p269) lo conceptualiza como los que se originan para llevar a cabo las adquisiciones destinadas al desarrollo de las actividades propias de la entidad, como: derechos de aduanas, fletes y acarreos, portes, seguros, carga y descarga, etc.

En muchas empresas se manejan los mismos conceptos de gastos de compras, como los famosos gastos por viáticos de alimentación, transporte, hospedaje, etc., pero algunas entidades lo contabilizan como parte del precio o costo de lo comprado para recuperar estos desembolsos con mayor seguridad.

En Exportadora Atlantic S.A. los gastos los clasifican en operativos y administrativos, los operativos son los gastos ocasionados por los agentes de compras y los técnicos agrónomos, dichos gastos están más directamente relacionados a las compras de café, como por ejemplo la papelería utilizada en las compras, gastos de combustible, transporte del café, salarios, etc. Los gastos administrativos son los ocasionados por el personal que labora en las oficinas.

## 8. Área de Crédito

### 8.1. Concepto

Es el área que se encarga de gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados. (Lanzas, Meridiano y Educrate, 2005:p18)

El departamento de crédito es un departamento más común que los otros mencionados hasta el momento, lógicamente todas las empresas financieras tienen un departamento de crédito, igualmente las negocios comerciales grandes que tienen una buena cartera de crédito tienen su área respectiva que garantice el retorno efectivo de los créditos otorgados.

Específicamente hablando de la empresa que abordamos en este documento, de forma general se puede decir que ésta cuenta con un área de crédito, en la cual dichos créditos van dirigidos a los productores de café con el objetivo de beneficiar al productor de los medios que éste necesita para sacar la producción sin complicaciones y de éste modo la empresa se garantiza cierto volumen de café que llegará a sus manos.

Hemos visto el concepto de crédito como área dentro de una empresa, pero también es importante conocer qué es el crédito. La palabra crédito proviene del latín “credere” que significa “tener confianza”, que al mismo tiempo encierra un “riesgo crediticio” por la confianza otorgada en que el deudor pagará el importe de la operación. (Faxas del Toro, 2011:p150)

La operación financiera del crédito el permite al comerciante obtener mayores ventas, sin embargo lleva consigo el riesgo de no recuperar el valor de la mercancía vendida.

En Exportadora Atlantic S.A. el crédito lo practican como una manera de asegurar mayores compras de café, ya que con esto el productor financiado siente la obligación de compensar a la empresa con su café por el servicio que le han prestado, sin embargo como en todo crédito lleva su riesgo, para lo cual la empresa se asegura o minimiza el riesgo exigiendo una garantía al solicitante del crédito.

## 8.2. Importancia

Rodríguez (2009), plantea que la principal función del crédito, en este sentido, es la financiación de la producción con anticipación a la demanda, lo cual permite vincular la propiedad de los recursos productivos más ágilmente a la demanda, he aquí la importancia.

Con el otorgamiento del crédito la entidad garantiza mayores volúmenes de venta, por ende su volumen de producción también incrementa y con ello su costo de producción disminuye, esto le ofrece grandes beneficios a la entidad, pero no debemos olvidar que también hay sus desventajas, para lo cual existe un departamento de crédito que se encargará de minimizar todos los riesgos posibles existentes en el crédito, algunas de estas desventajas son el mismo riesgo que se corre al otorgar el crédito, cuando se otorgan demasiados créditos, existe el riesgo

de quedarse sin liquidez y una muy importante si se otorgan créditos sin un debido análisis se corre el riesgo de perder capital de la empresa.

Para Exportadora Atlantic S.A. la importancia del área de crédito está en el hecho de que al proveer a los productores de financiamiento, la empresa se garantiza cierto volumen de café, la satisfacción del cliente y por ende la permanencia del mismo con la empresa.

### 8.3. Clases de crédito

#### 8.3.1. Según el origen:

- Créditos comerciales, son los que los fabricantes conceden a otros para financiar la producción y distribución de bienes; créditos a la inversión, demandados por las empresas para financiar la adquisición de bienes de equipo, las cuales también pueden financiar estas inversiones emitiendo bonos, pagarés de empresas y otros instrumentos financieros que, por lo tanto, constituyen un crédito que recibe la empresa.
- Créditos bancarios, son los concedidos por los bancos como préstamos, créditos al consumo o créditos personales, que permiten a los individuos adquirir bienes y pagarlos a plazos.
- Créditos hipotecarios, concedidos por los bancos y entidades financieras autorizadas, contra garantía del bien inmueble adquirido.
- Créditos contra emisión de deuda pública. Que reciben los gobiernos centrales, regionales o locales al emitir deuda pública.
- Créditos internacionales, son los que concede un gobierno a otro, o una institución internacional a un gobierno, como es el caso de los créditos que concede el Banco Mundial. (Aching,2006:p46)

Según el origen los créditos de Exportadora Atlantic S.A. hipotecarios debido a que los productores de café prendan sus producciones, dan en garantía sus fincas y propiedades inmuebles.

### 8.3.2. Según el destino:

- De producción: Crédito aplicado a la agricultura, ganadería, pesca, comercios, industrias y transporte de las distintas actividades económicas.
- De consumo: Para facilitar la adquisición de bienes personales.
- Hipotecarios, destinados a la compra de bienes inmuebles.  
(Aching,:2006:p46)

Para Exportadora Atlantic S.A. según su destino los créditos son de producción debido a que están dirigidos a productores de café únicamente.

### 8.3.3. Según el plazo:

- A corto y mediano plazo: Otorgados por Bancos a proveedores de materia prima para la producción y consumo.
- A largo plazo: Para viviendas familiares e inmuebles, equipamientos, maquinarias, etc. (Aching,2006:p47)

Según el plazo los créditos que trabaja Exportadora Atlantic S.A. son de corto, mediano y largo plazo, los cuales recuperan con producciones de café.

### 8.3.4. Según la garantía:

- Personal. Créditos a sola firma sobre sus antecedentes personales y comerciales.
- Real (hipotecas). Prendarias cuando el acreedor puede garantizar sobre un objeto que afecta en beneficio del acreedor. (Aching,2006:p47)

De lo anterior se puede resumir que el crédito presenta todas las clasificaciones antes mencionadas, ya que el crédito tiene su origen, la necesidad cómo nace, tiene un destino que es su aplicación, tiene un plazo que se determina al adquirirlo, y por lo general debe existir una garantía que propiamente dicho es el respaldo del crédito.

Para Exportadora Atlantic S.A. sus créditos según la garantía son de tipo real ya que como se hizo mención anteriormente se debe presentar una garantía que soporte el crédito y normalmente son fincas, casas de habitación y equipos rodantes o de producción.

#### 8.4. Ciclo de cuentas por cobrar del área de Crédito

El ciclo de cuentas por cobrar en general inicia con una petición por parte de un cliente, lógicamente este es revisado y aprobado de acuerdo con una serie de condiciones, continua con la conversión del material o servicio en una venta al crédito, lo cual constituye una cuenta por cobrar y concluye con la cancelación de la cuenta por cobrar al realizar el pago en efectivo del crédito antes entregado.

(Arens y otros, 2007:pp410-415)

Igual que en las compras, el ciclo de los créditos inicia con una petición, en éste caso del cliente, debe haber una revisión de la documentación presentada por el cliente y su respectiva aprobación, en ese sentido el Control Interno actúa para que todo esto sea cumplido y el riesgo existente sea controlado para la salvaguarda de los bienes de la empresa.

Para el área de crédito en Exportadora Atlantic S.A. el proceso comienza con una solicitud de financiamiento por parte del productor, el cual debe llenar un documento llamado solicitud de crédito, el paso siguiente y como parte de los requisitos, es la visita de un técnico agrónomo con el agente de compras de la agencia correspondiente a la localidad del productor.

#### 8.5. Documentación Importante

- Solicitud del crédito
- Garantía
- Pagaré o cualquier otro documento que se pueda generar.

- Identificación
- Aprobación del crédito
- Factura de Venta al Crédito (Aspiros, 2011:p3)

En el área de crédito de Exportadora Atlantic S.A. los documentos importantes son: pagarés, notas de crédito y débito, la solicitud de crédito, la garantía (escrituras), estudio de campos, avalúos entre otros.

#### 8.6. Relación con otras áreas

El departamento de crédito y cobranza, como parte de la empresa, no puede desempeñar su función aislado y sin la relación adecuada con los demás departamentos y actividades que integran la empresa, estableciendo las líneas funcionales de relación interdepartamental, así como la comunicación adecuada con cada uno de ellos. De tal manera que debe organizarse para que la empresa reciba los máximos beneficios de la diversidad de talentos y experiencias de sus miembros. (Del Valle, 2010:p31).

En algunas empresas encontramos al área de crédito única exclusivamente como área de crédito, existiendo por aparte otra área que se encarga del cobro o recuperación de cartera, lógicamente ambas trabajan coordinadas, en algunos casos el área es conocida como cartera y cobro, para tal caso existen gestores de crédito que se encargan de buscar clientes para ubicar créditos y luego recuperarlos, el área de crédito se encarga de gestionar el crédito, aprobarlo mediante comité y realizar una orden de pago para el desembolso.

El área de crédito en Exportadora Atlantic S.A. se relaciona con el área de contabilidad para realizar las conciliaciones de las cuentas por cobrar, con el área de tesorería para gestionar los fondos por desembolsar en concepto de financiamiento o adelantos sobre café en depósito, con el área técnica y agentes de compras para revisar y evaluar las solicitudes de crédito, con la gerencia para

los comités de crédito, con el área de estadísticas para revisar las entregas de café de clientes.

- Relación con los departamentos de mercadotecnia y ventas

El departamento de ventas sabe que una venta no es tal en tanto no se haya cobrado su importe, y el departamento de crédito sabe que su función no debe entorpecer a la de ventas y que debe conservar al cliente como tal. (Del Valle, 2010:p32)

Existe una estrecha relación entre el área de ventas y el área de crédito principalmente cuando hay ventas al crédito, el área de crédito debe procurar políticas adecuadas y agradables al cliente para conservarlo como tal, sin embargo, debe de estar pendiente del cumplimiento de los pagos y/o abonos del cliente.

En el caso de Exportadora Atlantic S.A. no existe área de compras en su caso existe un área de comercialización en Managua que es la que realiza las ventas del café al exterior y entre estas dos áreas no existe relación directa.

- Coordinación con la función de finanzas y tesorería

Las responsabilidades financieras del departamento de crédito y cobranza comprenden la aprobación de créditos, ampliación de límites de crédito, la cobranza de la cartera y las operaciones relativas que incrementen y conserven parte de los activos de las empresas. A fin de realizar satisfactoriamente estas tareas, será preciso que el departamento de crédito y cobranza estudie en forma continua las condiciones y tendencias económicas; así estará en posición de proporcionar valiosa información a otros segmentos de la empresa. (Del Valle, 2010:p32)

El área de finanzas se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, el área de finanzas obtiene fondos mediante la cobranza de los créditos otorgados, y cuando los créditos otorgados por la empresa representan adelantos de dinero a proveedores o clientes para la obtención de mercancías o materia prima, entonces el área de finanzas debe suministrar esos fondos al área de crédito y encontrar otras fuentes de financiamiento mientras su propio dinero se encuentra en manos de proveedores o clientes.

El área de crédito en Exportadora Atlantic S.A. se relaciona con el área de finanzas y a la vez con la gerencia regional para realizar el análisis y aprobación de los créditos más grandes y con tesorería para la obtención de los fondos a desembolsar por financiamientos y adelantos.

#### 8.7. Procedimientos de Control para el área de Crédito

Según la Contraloría de la República de Nicaragua (2011) a continuación se detallan los procedimientos para el área de crédito:

- El otorgamiento de crédito a clientes, funcionarios y empleados se efectuará sobre la base de las políticas establecidas por la institución.
- Debe habilitarse una cuenta auxiliar para cada cliente, funcionario y empleado.
- Deben realizarse arqueos periódicos de los documentos al cobro, para conciliarlos con los libros de contabilidad.
- Las autorizaciones para descargo de cuentas malas, deben ser aprobadas en atención a las normas contables y leyes que existen para tales fines.
- Auditoría interna enviará estado de cuentas con regularidad a todos los deudores e investigará todas las partidas reportadas con discrepancias.
- Todos los cheques de clientes o relacionados que sean devueltos por falta de provisión de fondos se anotarán en un registro especial con los detalles que identifiquen a quienes los emitieron: fecha, nombre del emisor, banco girado,

importe, etc. además una columna de “observaciones” para cualquier detalle adicional.

- No se recibirán cheques personales, o de empresas que les hayan devuelto cheques en dos ocasiones anteriores sin ninguna explicación o justificación válida.
- El Departamento de Contabilidad, deberá registrar las devoluciones de cheques con las notas de débito bancarias recibidas, realizando un asiento deudor a la cuenta de cheques devueltos por el monto del mismo, y deberá pasar el departamento de cobros para la gestión de su cobranza en efectivo inmediatamente se reciba.
- No se otorgarán créditos a empleados que tengan menos de tres (3) meses trabajando en la institución.
- Es responsabilidad del incumbente de mayor jerarquía, el encargado del área financiera y del auditor interno velar por el cumplimiento de estos controles.

De los controles antes citados cabe mencionar que en el caso de los créditos a empleados, éste control dependerá de las políticas propias de cada entidad; en algunas empresas la política es otorgar préstamos únicamente a los empleados que tengan al menos un año trabajando en la entidad.

En su mayoría todos los controles antes descritos son aplicados en Exportadora Atlantic S.A. excepto el de préstamos a empleados ya que estos son otorgados y controlados por el área de Recursos Humanos.

## 9. Área de Contabilidad

### 9.1. Concepto

El Departamento de Contabilidad se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y

eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables. (CINVESTAV, 2011)

Existe un departamento infaltable independientemente del tamaño de la entidad y ese es el departamento de contabilidad, el que se encarga de garantizar la exactitud y seguridad en el registro de las operaciones así como de informar oportunamente para una buena toma de decisiones.

Anteriormente las operaciones de tesorería en Exportadora Atlantic S.A. las llevaba a cabo el contador en la actualidad con la nueva área de tesorería la contabilidad se encarga únicamente de la contabilización y registro de las operaciones contables, así como velar directamente por el cumplimiento de los controles.

## 9.2. Importancia

Según Ibarra (2010), la importancia del área de contabilidad radica en “la obtención y transformación de datos, hasta la generación y presentación de la información financiera”.

Básicamente, como ya se mencionaba, la importancia de la contabilidad es la información oportuna que este departamento puede brindar al área de finanzas, o a la administración o al dueño del negocio, según sea el caso, información básica para la toma oportuna y efectiva de las decisiones que afecten y promuevan la consecución de los objetivos de la empresa. Para llegar a la generación de ésta información el departamento de contabilidad obtiene los datos de los demás departamentos y los transforma.

De igual manera la importancia de contabilidad para Exportadora Atlantic S.A. es la información oportuna que esta área brinda al área de finanzas y la gerencia de la sucursal para la adecuada toma de decisiones.

### 9.3. Características

Actualmente se reconocen tres características fundamentales que tiene que presentar la información contable y son: la utilidad, la confiabilidad y la provisionalidad.

Esa confianza que el usuario deposita en la información financiera está basada en que el proceso de cuantificación contable u operación del sistema que tiene que ser estable, objetivo y verificable “en la obtención de datos, su manejo (clasificación, reclasificación y cálculo) y la presentación de los estados financieros (forma, clasificación y designación de los conceptos que los integran) (Ibarra, 2010)

Lógicamente que la información contable proporcionada por el departamento de contabilidad, debe ser primordialmente confiable para que pueda ser de utilidad en la toma de decisiones, y con estados financieros razonables ante la fe pública.

El área de Contabilidad en Exportadora Atlantic S.A. está directamente subordinada al área de Contabilidad central en Managua y éstas a su vez al área de finanzas ubicada también en Managua, la información fluye en ese mismo sentido.

### 9.4. Documentación Importante

- Comprobantes de diario
- Comprobantes de pago
- Libros diarios y mayor
- Auxiliares

- Facturas
- Recibos de caja
- Vales
- Pagares
- Analíticos de auxiliares
- Planillas o Nóminas (Aspiros, 2011:p4)

Toda empresa usa diferentes formatos para el registro de sus operaciones y algunos son de uso obligatorio, como libros y facturas.

Todos los documentos que menciona Aspiros, se pueden encontrar en Exportadora Atlantic S.A. en sus diferentes departamentos, pero algunos como los libros y analíticos son más comunes a nivel de la sede central.

## 10. Manual de Control Interno

### 10.1. Concepto

La Contraloría General de la República de Nicaragua (2011) lo conceptualiza como documento administrativo que contiene información fidedigna sobre diversos aspectos de la institución, aspectos que pueden ser su historia y desarrollo, su estructura, funciones, políticas, procesos de trabajo, etc., es un registro escrito de información relacionada con los aspectos anteriormente mencionados.

El manual es el documento escrito que como tal deberían de tener las empresas para guiar el actuar de los empleados en el desempeño de sus funciones.

Como ya se dijo en muchas empresas existen los controles empíricos y que hasta cierto punto son teóricos porque no existe un manual escrito, es más común ver esto en empresas de un solo dueño o negocio familiar, donde el dueño es quien da las orientaciones de cómo realizar las funciones o recae sobre el contador.

## 10.2. Estructura del manual

Según Romo (2009) las siguientes son las partes de un manual de control interno:

### 10.2.1. Portada

Debe llevar un logotipo y nombre de la organización, lugar y fecha de elaboración, número de páginas y unidades responsables de la elaboración, revisión y aprobación.

Para poder identificar los documentos de una empresa, el logo de la misma es más que imprescindible, así como el nombre y datos importantes que identifiquen a la empresa y la caractericen como formal y bien constituida.

En su mayoría las empresas de Nicaragua poseen documentos básicos como facturas y otros, y por otro lado las empresas grandes y bien constituidas poseen documentos normativos como los manuales, los cuales contiene los componentes esenciales para que sean identificados como propios de la empresa.

### 10.2.2. Índice

Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

La mayoría de las documentaciones que poseen una buena cantidad de páginas, también poseen una forma resumida o más fácil de consultar, sin necesidad de ir página por página a ello le llamamos índice.

Los manuales como tal son documentos de grandes cantidades de páginas y por ende una de sus partes esenciales es el índice, parte que podemos apreciar en los manuales de la mayoría de las empresas de Nicaragua.

### 10.2.3. Introducción

Exposición de lo que es el manual, su estructura, propósito, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente. Contiene el mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

La introducción es una forma de ver la importancia del documento que se está consultando y es el mismo quien nos dirá si la información es atractiva a nuestra lectura o no.

Los manuales de las diferentes empresas siempre describen la importancia del contenido del mismo en sus introducción la cuales algunos autores le llaman prólogo, esta parte del documento le da más formalidad y calidad, llevando a sus consultores al deseo de la lectura del contenido del manual.

#### 10.2.4. Generalidades del Control Interno.

Definición, conceptos fundamentales, objetivos y componentes.

En esta sección es común describir de manera general lo que es el control interno y sus componentes.

#### 10.2.5. Control Interno por área.

Alcance, áreas, conceptualización del área, controles generales y específicos.

Esta es una sección muy importante ya que se divide la empresa por departamento para describir el control interno sobre el cual debe apegarse para mejorar las operaciones del área.

#### 10.2.6. Objetivos

Mencionar lo que se pretende alcanzar con el manual, generalidades, procedimientos y matrices por área.

El para qué sirve o cuál es el fin de los procedimientos es también muy importante, debido a que nos guía hacia donde queremos llegar con los procedimientos planteados en dicho manual.

Un manual tiene generalmente objetivos generales o un objetivo específico para cada procedimiento y en algunos casos ambos para hacer de dicho documento más explícito y claro para sus consultores.

#### 10.2.7. Formas y Formatos sugeridos

Son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento; se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. Al describirse las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de ellas por medio de números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta.

Cuando los impresos no incluyen un instructivo de llenado, es conveniente colocar en cada espacio donde se requieren datos específicos, un número consecutivo encerrado en círculo, para, en un instructivo anexo, explicar cómo complementarlo correctamente.

Los documentos utilizados en todas las empresas deben estar contenidos en un manual para que se establezcan como parte las obligaciones de los responsables de cada área y así dicho funcionario se sentirá más guiado en el uso de los mismos.

## 2. ANALISIS DE INSTRUMENTOS

Exportadora Atlantic S.A. es una sociedad anónima cuyo giro es la comercialización de café, su actividad consiste en la compra de café pergamino y oro en las diferentes zonas cafetaleras del país, brinda el servicio de financiamiento a los productores cafetaleros. Todo el café comprado en pergamino es procesado en las plantas procesadoras que posee, luego el café es vendido en oro en el exterior.

Uno de los instrumentos aplicados fue la entrevista la cual se aplicó a la gerente de Exportadora Atlantic S.A. en Matagalpa (ver anexo 2).

Para obtener un conocimiento general del negocio se le preguntó a la gerente de Exportadora Atlantic S.A.:

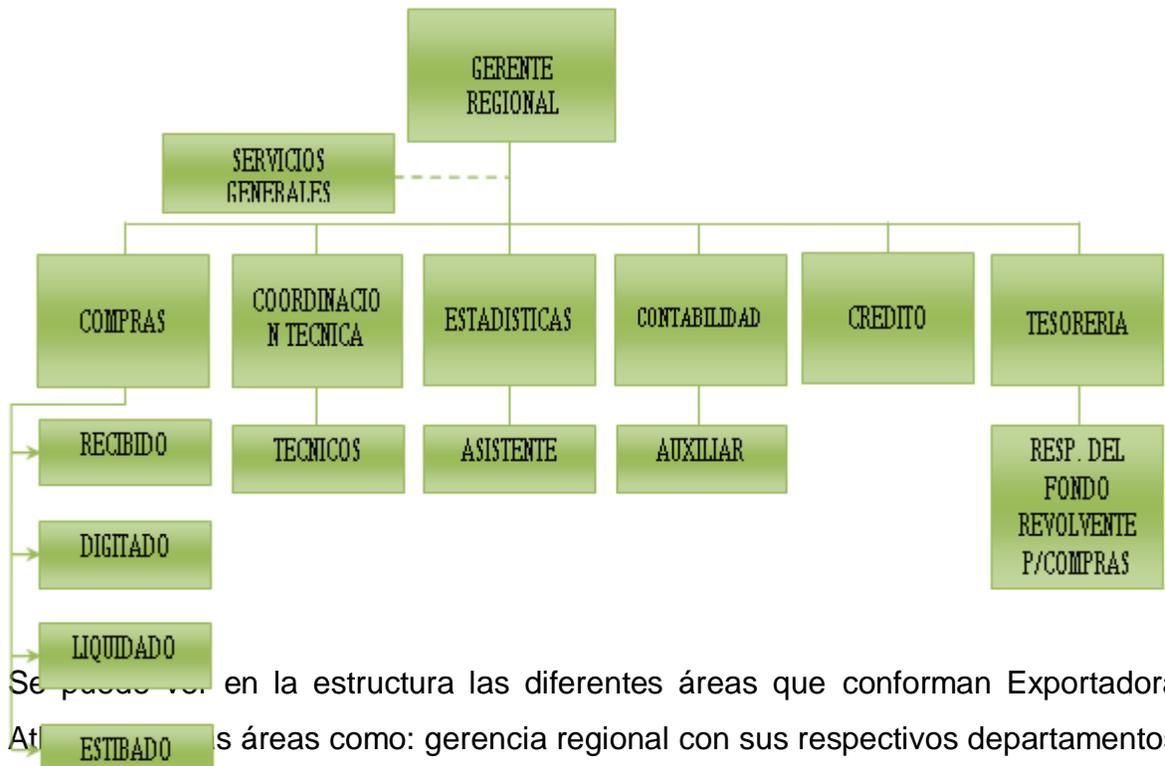
Menciones los antecedentes primordiales de la empresa.

La Empresa fue fundada en 1997, como miembro del grupo ECOM agroindustrial. Sus oficinas centrales están situadas en Managua, tres oficinas regionales ubicadas en: Matagalpa, Jinotega y Ocotal. Dos beneficios situados en Sébaco y Condega. Servimos a un tercio de las exportaciones de café de Nicaragua. Somos una compañía comprometida con la transparencia del mercado y la calidad. Nuestra empresa se caracteriza por brindar transparencia en la información y oportunidades de crecimiento en el trabajo para sus colaboradores.

¿Cuál es el giro de la empresa?

Referente al giro de la empresa explica que Exportadora Atlantic S.A. es una empresa comercial dedicada al comercio de café y otras actividades afines que trabaja en calidad de sociedad anónima, de numerosos trabajadores y altos ingresos anuales y con patrimonio de activos fijo muy grande lo que según la ley MIPYME (2008), es una empresa que supera los parámetros de una mediana empresa, siendo esta una gran empresa dentro del comercio nacional de Nicaragua.

En el diagnóstico preliminar que se hizo al empezar el presente trabajo investigativo, se pudo ver que la estructura de Exportadora Atlantic S.A. es muy amplia por lo que sólo se trabajó la sucursal Matagalpa de la cual se puede apreciar en el siguiente organigrama.



Se puede ver en la estructura las diferentes áreas que conforman Exportadora Atlántica. Las áreas como: gerencia regional con sus respectivos departamentos de Contabilidad, Crédito, Tesorería, Compras, Coordinación técnica y Estadística.

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un Organigrama. (Coopers & Lybrand, 2003:p16)

¿Qué tipo de empresa es la que usted dirige?

Es una sociedad anónima que opera a nivel internacional a través de un grupo de empresas con socios en todos los países donde tiene presencia.

- Toda sociedad legalmente constituida como tal representa una persona jurídica, las cuales se componen de la unión de dos o más socios, quienes buscan en la unión una fortaleza juntando su capital para lograr mayores ingresos.
- La sociedad anónima puede constituirse por dos o más personas que suscriban la escritura social.
- La sociedad anónima puede constituirse por suscripción pública.

- El capital se divide en acciones de igual valor y confieren a sus poseedores iguales derechos, a no ser que se haya estipulado lo contrario al constituirse la sociedad.
- Responsabilidad limitada de los socios (Código de Comercio de Nicaragua pp.44-48)

¿Cuántos empleados trabajan para la empresa?

Un poco más de 200 empleados de forma permanente a nivel nacional y 1200 empleados temporales en la cosecha cafetalera, en la sucursal de Matagalpa trabajan 10 personas en el área administrativa, 4 personas en el área operativa que conforman el equipo técnico-agrícola los cuales están ubicados en las oficinas de Matagalpa y 7 agentes de compra también del área operativa los cuales están ubicados en sus respectivas zonas donde efectúan las compras de café pergamino las cuales son: Matagalpa, El Tuma, La Dalia, El Cua, Waslala, Esquipulas y la zona del departamento de Boaco.

¿Es la empresa una matriz o una sucursal?

¿Cuenta la empresa con agencias?

Según la gerente, localmente en Matagalpa ésta empresa es una de las tres sucursales que la conforman con la sede principal en Managua, tiene sucursales en Ocotol, Matagalpa y Jinotega y en cada uno de estos departamentos hay agencias de compras en los municipios donde se concentra la mayor producción de café, en total son 56 centros de acopio, estos centros de acopio son los que se encargan directamente del acopio del café, además posee dos plantas procesadoras de café más un laboratorio de genética que es el primero a nivel latinoamericano.

La estructura organizativa de cada una de las sucursales es la misma, con la única diferencia de la cantidad de centros de acopio que cada una posee, en ese sentido se considera que el manual de control interno propuesto para la Sucursal

Matagalpa será perfectamente el mismo que se aplique a las demás sucursales, quedando únicamente fuera de él las demás áreas centralizadas que se encuentran en Managua.

Por cuestiones del tamaño de esta empresa y por ende del poco tiempo para desarrollar un manual para toda la empresa, y por otra parte por el hecho de delimitarse el presente trabajo al departamento de Matagalpa, se decide formular el trabajo investigativo en la Sucursal Matagalpa de la empresa en cuestión, cabe mencionar que existe información suficiente, por las características que la empresa presenta, y principalmente una gran importancia y a la vez necesidad de que esta empresa tenga un manual de control interno escrito, siendo éstos muy buenos motivos para desarrollar el presente trabajo.

¿Tiene una misión la empresa, cuál es?

Lograr altos niveles de satisfacción en las relaciones con nuestros clientes, proveedores, colaboradores y accionistas, que favorezcan el crecimiento del negocio en las mejores prácticas de la producción y comercialización del café.

La misión es el propósito de ser de una empresa u organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno lo que pretende hacer y para quién lo va a hacer.

La Misión, los Objetivos y las Políticas de cada organismo deben estar relacionados y ser consistentes entre sí, debiendo estar explicitados en documentos oficiales. (Coopers & Lybrand, 2003:p15).

¿Qué se está haciendo para lograr esta misión?

Las relaciones satisfactorias para lograr la prosperidad de un negocio son fundamentales, es necesario tener buenas relaciones tanto con los clientes como con los proveedores, así como también con las personas que día a día dan lo mejor en el desempeño de sus funciones, es por eso que Exportadora Atlantic S.A. enfatiza en su misión, mantener relaciones satisfactorias con éstos.

¿Cuál es la visión de la empresa?

Ser reconocidos como una organización innovadora y generadora de desarrollo en la cadena de valor del café, potenciando su capacidad para construir relaciones exitosas con clientes y proveedores, a través de la satisfacción mutua, innovación tecnológica, trabajo en equipo y transparencia.

Nuevamente Exportadora Atlantic S.A. en su visión ve reflejada la necesidad de las buenas relaciones con clientes y proveedores para lograr proyectar una buena imagen en el mercado de cuyo giro es partícipe, haciendo notar también la importancia del recurso humano y el recurso monetario que proporcionan los socios.

¿Cuáles son los valores que posee la empresa?

- Innovación

Idear soluciones eficaces, nuevas y diferentes ante problemas o situaciones generales en el propio puesto, la empresa, los clientes o el segmento de la economía al que pertenece.

- Atención al cliente

Deseo de ayudar o servir a los clientes, implica un proceso de identificar y satisfacer sus necesidades, tanto al cliente final como a todos aquellos que cooperen en la relación empresa cliente.

- Trabajo en equipo

Colaborar y cooperar con los integrantes de un grupo de trabajo en el que se está integrado, trabajar con actitud genuina y con la meta de ser efectivos y útiles como equipo.

- Colaboración en Red

Trabajar en colaboración con grupos, con otras áreas de la empresa u organismos externos con los que se deba interactuar. Implica manejar un alto grado de comprensión interpersonal.

- Integridad

Actuar con actitud y honestidad en relación a lo que se dice o hace sin importar las circunstancias, es ser transparente y cumplir lo que se promete.

Exportadora Atlantic S.A se preocupa por atender al productor de forma personalizada, tanto en período de cosecha como en la de preparación de las fincas. Posee personal capacitado para atender las necesidades de los clientes.

¿Qué base utilizó para adoptar esos valores?

Según la gerente estos valores fueron adoptados en base a la necesidad de brindar un servicio de satisfacción al cliente, por medio de colaboradores innovadores, capaces de trabajar en equipo y de interactuar con otras entidades que tienen relación con la empresa, son estos valores, propios de cada individuo y que representan en sí los valores fundamentales de la empresa, los que permiten proyectar una imagen de una empresa de calidad y calidez y con una sólida trayectoria en el mercado de café tanto a nivel nacional como internacional.

¿Poseen un manual de control interno escrito?

La empresa no cuenta con un manual de procedimientos escritos, pero si en el transcurso del tiempo se han venido adoptando de manera empírica y los cuales han sido transmitidos y adoptados en reuniones específicas y a través del medio de comunicación básico que posee la empresa como es el correo electrónico con el programa Lotus Notes.

Según lo antes expuesto, Exportadora Atlantic S.A. cumple con lo establecido en el modelo COSO cuando dice que en las empresas “deberán establecerse canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportunamente a los destinatarios idóneos dentro y fuera de la institución (Coopers & Lybrand, 2003:p60).

En ese sentido Exportadora Atlantic S.A. tiene establecido su canal de comunicación y hace uso de una herramienta como es el correo electrónico para dirigir la información de manera segura.

¿Quién realiza la supervisión de estos controles?

Hasta hace aproximadamente dos años, la empresa tiene auditor interno en cuyo caso es el encargado de esta supervisión, anteriormente era función del contador y de los contadores de cada sucursal dirigidos principalmente por el gerente financiero de la empresa a nivel nacional, yo en mi carácter de gerente regional también tengo responsabilidad en cuanto a la supervisión de los procedimientos.

La autoridad superior de todo organismo y cualquier funcionario que tenga a su cargo un segmento organizacional, programa, proyecto o actividad, periódicamente debe evaluar la eficacia de su Sistema de Control Interno, y comunicar los resultados a aquél ante quien es responsable. (Coopers & Lybrand, 2003:p60).

Según lo antes dicho Exportadora Atlantic S.A. cumple con las exigencias de tener un buen control interno, pero cabe mencionar que la responsabilidad de la supervisión de estos controles no puede dejarse únicamente al auditor interno, es también tarea de la gerente de la Sucursal, como así lo ha dicho ella misma y es tarea también del contador ya que por sus manos pasan todas las operaciones que realizan los otros departamentos y cuya responsabilidad es registrarlas adecuadamente, en ese particular el contador debe asegurarse que se hayan cumplido los procedimientos necesarios en la realización de dichas operaciones.

La gerente expresó que todos los procedimientos aplicados, que aunque no existen por escrito, han venido siendo evaluados y modificados en función de las necesidades y de la eficiencia que se exige en cada uno de los departamentos más importantes que se rigen por éstos procedimientos, tales como el área de contabilidad, crédito, la parte de las compras de café y la más nueva, el área de tesorería.

¿Cómo hace para autoevaluarse cuando hay incertidumbre en la elaboración de un proceso?

Las deficiencias presentadas a lo largo del tiempo en la operatividad de la empresa, han sido el medio para evaluar la efectividad de los controles establecidos, las sugerencias hechas por la auditoría externa que se hacen todos los años.

¿Qué tipo de sistema contable utiliza, por qué?

La gerente nos respondió que el sistema utilizado es el sistema perpetuo ya que es el que la empresa implementó desde su inicio y el comúnmente utilizado por las empresas.

¿Existe un sistema de contabilidad para toda la empresa o es por módulos?

La empresa cuenta con un sistema que lleva la contabilidad global de toda la empresa el cual, también es el mismo que se usa a nivel de todo el grupo de la compañía a nivel internacional, a nivel de sucursales existe un módulo independiente al primero, pero que se conecta mediante una interfaz para integrar toda la información al primero, este módulo, se utiliza para contabilizar todos los gastos generados en la sucursal conocido como módulo de tesorería con el cual se elaboran los cheques, para el control de compras de café hay otro sistema propio de la empresa el cual posee módulos para las diferentes áreas como el control de los créditos y adelantos de café en depósito, contratos de café, control de compras diarias, registro de café pergamino y oro.

En cuanto a sistemas de información el COSO contempla la necesidad de que las empresas diseñen e implanten sistemas que se ajusten a las características y que sean apropiados para satisfacer las necesidades de la empresa. (Coopers & Lybrand, 2003:p24).

En ese sentido Exportadora Atlantic S.A., según la gerente de la Sucursal Matagalpa, posee un sistema propio para los inventarios de café y un sistema para el manejo de la información financiera el cual es a nivel internacional.

¿Existe un área de tesorería?

¿Cuáles son las formas y formatos que utilizan?

Sí hay un área de tesorería, es un área recientemente creada la cual cumple funciones que anteriormente las hacía el área contable.

Los documentos importantes de ésta área son: recibos, las órdenes de pago, los cheques/comprobantes de pago, constancias de retención, flujos de caja, los comprobantes de caja chica, recibos de caja, facturas entre otros.

Cada área en una empresa de tener formatos específicos los cuales deben dar soporte a las operaciones que se realizan.

¿Cuáles son las funciones del responsable de tesorería?

De manera general algunas de las funciones que realiza el responsable de tesorería son: solicitar fondos dos veces por semana a Tesorería Managua, para esto también debe revisar los requerimientos de fondos con las demás, debe elaborar flujo de caja al final del día, debe provisionar cada semana, el monto a desembolsar de los financiamientos otorgados a los clientes, debe revisar la documentación soporte de los cheques por financiamiento, entre otros.

En otras palabras el responsable de tesorería se encarga, de manera general, de administrar los recursos de la empresa brindándoles un buen servicio a sus clientes internos que serían las otras áreas en la empresa.

¿Con qué áreas se relaciona el área tesorería?

El área de tesorería se relaciona con las áreas de contabilidad, crédito, estadísticas, compras, con la gerencia de la sucursal y con el área de finanzas en Managua ya la vez con tesorería central en Managua. Se relaciona con todas éstas áreas ya que todas tienen necesidades de cubrir desembolsos a productores

de café ya sea por liquidaciones de café como también por financiamiento o adelantos sobre café en depósito.

La efectividad de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica; sino del ejercicio en una coordinación balanceada entre las principales áreas funcionales de la empresa, en este caso las áreas funcionales para Exportadora Atlantic S.A. en la sucursal Matagalpa son: tesorería, contabilidad, crédito y compras las cuales representan el centro de estudio de la presente investigación.

Mencione algunos procedimientos que se llevan a cabo en el área tesorería.

De manera general el área de tesorería primeramente debe trabajar en coordinación del área de tesorería central en Managua y el área de finanzas, debe trabajar en coordinación con todas las demás áreas de la sucursal las cuales necesitan programar los requerimientos de fondos semanales, en tiempo de cosecha es responsable de suministrar los fondos de compras a las agencias.

Para verificar los procedimientos aplicados por cada área y contrastar con las respuestas obtenidas en la entrevista, se aplicaron dos cuestionarios de control interno sobre los procedimientos por área y por cada componente del modelo COSO. (Ver anexos 3 y 4)

¿Existe un área de compras?

La gerente expresa que el área de compras para Exportadora Atlantic S.A. es la encargada de realizar las compras de café procurando el cumplimiento de las metas de acopio establecidas, cumpliendo con las exigencias de calidad de la empresa y según los precios establecidos los cuales están en dependencia del precio internacional del café.

Según los Hermanos Narváez (2007), el área de compras “es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado”.

El área de compras es el encargado de obtener la materia primera necesaria para garantizar la marcha en el giro principal de la empresa.

El área de compras es vital en cualquier empresa donde su giro depende de éstas, en el caso específico de Exportadora Atlantic S.A. su giro se base en las ventas de café oro al exterior para lo cual necesita comprar directamente el café a los productores para procesarlo y completar su ciclo en la comercialización del mismo.

Mencione los procedimientos básicos para el área de compras

Generalmente la solicitud de compra la inicia la persona autorizada en este caso el agente, mediante una carta que solicita la apertura de su respectivo fondo revolvente para compras, esta solicitud se complementa con la firma de un pagaré por parte del responsable del fondo para garantizar la seguridad y retorno del fondo a la empresa, este fondo es exclusivo para compras de café, el cual debe ser arqueado a cada responsable de fondos de manera periódica y sorpresiva, los agentes de compras se aseguran de cumplir con las políticas u orientaciones dadas sobre las compras de café, las compras deben ser reportadas diariamente al área de estadísticas.

Se puede ver que el área de compras en Exportadora Atlantic S.A. es, hasta cierto punto, diferente al concepto general de esta área, en el sentido de que las compras que realiza son específicamente propias del giro de la empresa, ésta área no se encarga de las compras de suministros, materiales y útiles de oficinas, activos, entre otros, en ese sentido se le hizo la siguiente pregunta a la gerente:

¿Qué otro tipo de compras se realizan y cuáles son los procedimientos que realizan para éstas?

Dentro de la actividad normal de la empresa existen compras de insumos básicos como la papelería y útiles de oficina, repuestos de vehículos, compra de servicios entre otras compras menores que se realizan con fondos de caja chica o con cheques en dependencia del valor del bien o servicio comprado, cualquiera de estas compras son independientes a la compra de café que es el giro principal de la empresa, ya que no existe un departamento específico encargado de las compras, cualquier compra que no sea de café estará en dependencia de la necesidad de cada área y deberá tener la aprobación directa del gerente de la sucursal para la compra del mismo.

¿Posee un manual de procedimientos para esas compras?

Obviamente como no existe un departamento específico para las adquisiciones diferentes a las compras de café, se pudo ver que también hay algunas debilidades en lo que respecta a este tipo de compras.

¿Se supervisa que se cumplan con los procedimientos y políticas descritos para este tipo de compras?

¿Quién es el encargado de supervisar este proceso?

¿Se realiza periódicamente, cada cuánto?

Si porque en todo caso no puede haber una compra sin la previa autorización del gerente regional, en ese sentido se puede decir que existe una vigilancia constante sobre el cumplimiento de estos procedimientos, por su parte el auditor interno realiza revisiones periódicas y sorpresivas no sólo al área de compras si no a todas las áreas que realizan procesos que deben cumplir con controles administrativos y contables.

¿Con qué áreas se relaciona el área compras?

El área de compras tiene relación con el área de crédito y el área técnica para la gestión y seguimientos de los financiamientos otorgados, con el área de tesorería

para la gestión de los reembolsos por compras y adelantos, con el área de estadísticas para información sobre compras y provisión de materiales, con la planta procesadora para verificación de calidades del café recepcionado en la planta, con la gerencia para brindarle información a ésta, etc.

Resumiendo la cita anterior de Aspiros (2011), dice que el área de compras se relaciona con las áreas: de ingeniería, producción, ventas y distribución, inventarios y almacén, finanzas, contabilidad y mercadotecnia.

En el caso de Exportadora Atlantic S.A., por su estructura organizativa la relación directa con otras áreas es la que precisamente menciona la gerente en su respuesta a la entrevista, y se ve que coincide en la relación con tesorería que depende del área de finanzas, con contabilidad por el registro de las compras y la conciliación que realizan mensualmente de las mismas y con la parte de la planta procesadora que menciona la gerente lo podemos relacionar con el área de producción que menciona Aspiros.

¿Existe un área de crédito?

Sí, esta se encarga de analizar, desembolsar y dar seguimiento a la recuperación de los financiamientos y adelantos que se otorgan a los productores de café.

Según Lanzas y Educrate (2005) el área de crédito es el área que se encarga de gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad.

Muy similar a este concepto, es la respuesta de la gerente de Exportadora Atlantic S.A. referente a la pregunta anterior, cabe señalar que los créditos de Exportadora Atlantic S.A. son por financiamiento a productores de café y no por ventas al crédito como sería en una empresa comercial de mercancías.

¿Cuáles son las formas y formatos que utilizan?

Entre estos están, los estudios de campo, las solicitudes de financiamiento, pagarés, avalúos, escrituras como documentos importantes, entre otros.

Estos son los documentos o formatos importantes que le dan validez a los desembolsos, tanto por financiamiento como por adelantos sobre café en depósito que otorgan a los productores.

¿Qué tipo de créditos existen?

Están los financiamientos a corto, mediano y largo plazo.

Anteriormente se citó a Aching (2006) con las clases de créditos existentes; según estas clases de crédito y analizando el tipo de créditos que otorga Exportadora Atlantic S.A. a los productores, se puede agregar que sus créditos son: de producción según el destino, porque están destinados a las mejoras en la producción del café, y según la garantía son de tipo real.

¿Cuáles son las funciones del responsable de crédito?

Dentro de las funciones principales del responsable del área de crédito están: la administración y custodias de documentos en expedientes, analizar las solicitudes de crédito, revisión de las garantías de los créditos a otorgar, presentar las solicitudes al comité y desembolsar los créditos aprobados.

Es importante destacar los riesgos que conlleva un crédito los cuales deben ser evaluados antes de aprobarlo, la función no termina con el desembolso es mucho más importante el seguimiento que se le debe dar al crédito hasta su debida recuperación la cual es siempre función del responsable de esta área.

Mencione algunos procedimientos que se llevan a cabo en el área crédito.

El primer paso para el otorgamiento del crédito es la visita técnica y con el responsable de agencia una vez que se ha recibido una solicitud de crédito, se realiza estudio de campo, avalúo de propiedad, ingreso al sistema de la solicitud, desembolso del crédito únicamente aprobado, darle seguimiento al crédito para su recuperación.

En una empresa todas las áreas son importantes independientemente de las funciones que realicen, después del área de compras el área de crédito es un área medular en Exportadora Atlantic S.A. la cual viene a complementar el giro principal del negocio que son las compras de café, en ese sentido es vital el cumplimiento de los procedimientos en ésta área y más aún la vigilancia de éstos mismos debido a que esta área representa un movimiento grande de dinero.

¿Con qué áreas se relaciona el área crédito?

El área de crédito se relaciona directamente o principalmente con el área de compras y el área técnica para la gestión y seguimiento de los créditos, con el área de contabilidad para la conciliación de las cuentas por cobrar, con el área de tesorería para la programación de los fondos para los desembolsos, con el área de finanzas en Managua y la gerencia regional, para el análisis de los créditos, con el área de estadísticas para la solicitud de información de clientes.

Citando nuevamente a Del Valle (2010) en resumen ella dice que la relación del área de crédito es con las áreas de mercadotecnia y ventas, con finanzas y tesorería.

Se puede ver que de manera similar el área de crédito en Exportadora Atlantic S.A. tiene relación con las áreas que menciona Del Valle, sin embargo en Exportadora Atlantic S.A., por la particularidad de ésta área, no tiene relación con mercadotecnia ni ventas ya que éstas no forman parte de la estructura de esta empresa.

¿Existe un área de contabilidad?

Sí existe un área de contabilidad que se encarga de registrar todas las operaciones contables de la sucursal.

El área de contabilidad en una empresa es responsable de que se lleven correctamente los registros de contabilidad y sus respaldos, debe garantizar la disponibilidad de la información necesaria para la dirección de la empresa y la buena toma de decisiones.

Para todos los efectos, es preciso estar conscientes que la contabilidad nos dice en parte lo que ocurrió pero no lo que va a suceder en el futuro. (Coopers & Lybrand, 2003:p54).

¿Cuáles son los documentos importantes en el área contable?

Cabe mencionar que en ésta área no se llevan libros contables físicos ya que la contabilidad se lleva en un sistema automatizado y la contabilidad en su totalidad se lleva de manera centralizada en Managua, de manera general todas los formatos o documentos utilizados por las demás áreas son importantes para el área contable ya que son el soporte de las operaciones realizadas y que la contabilidad registra, tales como los pagarés del área de crédito, las planillas de área de compras, los comprobantes de caja chica, etc.

Según Aspirós (2011) antes citado, algunos de los formatos del área de contabilidad son: comprobantes de diario, comprobantes de pago, libros diarios y mayor, auxiliares, facturas, recibos de caja, entre otros que menciona este autor.

Se puede ver en la cita anterior que menciona los recibos de caja como un documento o formato del área contable, en Exportadora Atlantic S.A. como ya se dijo, los recibos de caja pertenecen al área de tesorería ya que ésta es la responsable de las entradas de efectivo, sin embargo como la misma gerente lo dice esta documentación es soporte de las operaciones que representa pasando a ser documentación importante para la contabilidad.

¿Cuáles son las funciones del contador?

El contador es el responsable de contabilizar todos los gastos originados por lasucursal Matagalpa, contabilizar planillas de pago, desembolsos por financiamiento, reembolsos de compras, brindar información a la gerencia regional, al área financiera en magua, preparar, tramitar y elaborar las declaraciones de carácter fiscal, entre otras.

Una función importante y la cual menciona en su respuesta la gerente de Exportadora Atlantic S.A. es la información, la información oportuna y veraz es muy importante en la toma de decisiones, información vital para esta toma de decisiones se encuentra en los estados financieros que el contador elabora, en ese sentido el modelo COSO expresa lo siguiente:

Es obvio que para poder controlar una Empresa y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna ciertamente los estados financiero constituyen una parte importante de esa información. Su contribución es incuestionable. (Coopers & Lybrand, 2003:p53).

Mencione algunos procedimientos que se llevan a cabo en el área contable.

Los principales y de manera general: identificación, clasificación, medición, registro y ajustes de la Información contable, efectuar estimaciones de provisiones depreciaciones, ajuste, reclasificaciones y cierre contable.

Se ha dicho anteriormente que la contabilidad juega un papel importante en el cumplimiento de los procedimientos de control interno, en el caso de Exportadora Atlantic S.A. que tiene una estructura organizativa con áreas específicas con funciones separadas a las del área de contabilidad, el contador debe vigilar, al momento de registrar las operaciones realizadas por las otras áreas, que éstas hayan cumplido con los controles administrativos y contables aplicables en la empresa.

¿Con qué áreas se relaciona el área contable?

El área de contabilidad se relaciona con el área de crédito, entre otras cosas, para conciliar las cuentas por cobrar, con el área de estadísticas y compras para conciliar las compras mensualmente, con el área de tesorería para la programación de fondos y el registro de los cheques emitidos por ésta área, y por último con la gerencia de la sucursal y el área de finanzas en Managua para los reportes que éstas requieren.

Esta relación es casi total y permanente, ya que cada una de las áreas de una empresa genera documentos y comprobantes en cada transacción u operación que se realice y esto conlleva a que en cada documento, una copia sea enviada al departamento de contabilidad para que este sea registrado.

Para hacer el levantamiento de los procedimientos que aplica Exportadora Atlantic S.A. en las diferentes áreas de estudio de esta investigación, y para reforzar la información obtenida con la entrevista realizada, se hizo uso de un cuestionario de control interno, para confirmar la aplicabilidad de procedimientos básicos para las áreas en cuestión según el giro que la empresa realiza, el cuestionario está en base a los procedimientos de control interno básicos que se existentes en las empresas de acuerdo al marco conceptual anteriormente citado.

Para el área de tesorería los resultados del cuestionario de control interno aplicado nos muestran los procedimientos de control principales siendo los siguientes:

- Las funciones de custodia y manejo del efectivo son ejecutadas por personas independientes de las que realizan las funciones de revisión, registro y control del mismo.
- Todos los ingresos de efectivo se hacen constar en un recibo de ingreso, el cual es firmado y sellado por el cajero.

- Los recibos de ingreso son prenumerados por una imprenta y expedidos en secuencia numérica.
- Todos los ingresos son depositados íntegramente en la medida de lo posible el mismo día y el cajero anexa el Boucher del depósito al recibo de ingreso correspondiente.
- Un empleado independiente verifica la coincidencia del total del efectivo recibido y el total del depósito de cada día, además que el Boucher de depósito tenga estampado el sello fechador del banco.
- Los ingresos y depósitos son registrados por una persona independiente de las labores de manejo del efectivo ingresado.
- Los cheques son firmados por la persona de mayor jerarquía y otro funcionario autorizado de manera oficial.
- Todos los pagos realizados por la institución de monto mayores a los C\$ 500.00 (quinientos córdobas) se efectúan mediante la emisión de cheques.
- Los cheques son prenumerados y expedidos en secuencia numérica.
- Los cheques expedidos son solicitados previamente y ésta solicitud es aprobada por la persona de mayor jerarquía.
- Las personas que firman los cheques se aseguran de que exista provisión suficiente de fondos para cubrir el mismo, antes de firmarlos.
- Las firmas de las personas autorizadas a firmar cheques, son autorizadas por la junta directiva o la alta gerencia, previo a su envío al banco.
- A los cheques presentados a firma se le anexa toda la documentación que justifica el pago y las personas que los firman se aseguran de que la misma es correcta y completa.
- Las personas que firman los cheques se aseguran de que los mismos estén correctamente confeccionados en lo que se refiere a número, cantidad, valor, beneficiario y concepto.
- Los cheques se confeccionan con copias, y a la copia que avala el registro contable se le anexa la documentación correspondiente.

- La documentación justificativa de los pagos es cancelada con un sello con la inscripción “pagado”, en el cual se indica el número y la fecha del cheque, para prevenir duplicidad de pagos o utilización irregular de dicha documentación.
- La custodia de los cheques expedidos pendientes de entrega, se supervisan por la oficina de Tesorería y en su defecto por el cajero pagador, quién mantiene registro de dichos cheques.
- Los cheques expedidos se registran oportunamente en los libros de contabilidad de la institución por personal independiente a su confección, aprobación, custodia, etc.
- Los cheques expedidos a nombre de cajeros, pagadores, bancos y a nombre de la propia institución tienen en el detalle la información específica del concepto y la naturaleza del pago.
- Las conciliaciones son preparadas por personas independientes del manejo y registro del efectivo.
- Los cheques anulados se mutilan en el área de las firmas para prevenir su uso irregular y se archivan junto a la copia que es utilizada para el registro contable.
- Las transferencias de efectivo de una cuenta bancaria a otra son autorizadas por la persona de mayor jerarquía y otro funcionario competente.
- No se firman cheques en blanco.
- No se emiten cheques al portador.

Según los procedimientos básicos que las empresas deben aplicar en un área de tesorería y de acuerdo al marco conceptual de esta investigación, la empresa Exportadora Atlantic S.A. presenta buenos controles internos para ésta área.

Algunos controles que no se cumplen en el área de tesorería de Exportadora Atlantic S.A. los cuales se detallan a continuación, son considerados como debilidad en el no cumplimiento de éstos y para lo cual se proponen como controles necesarios en el manual de control interno que se plantea, dichas debilidades son las siguientes:

- La secuencia numérica en el uso de los recibos de ingresos no es controlada por un empleado independiente de quienes manejan el efectivo.

Lo anterior sugiere que pudiera darse algún tipo de desorden o hasta alguna anomalía, por tanto se sugiere que los formatos prenumerados los controle alguien independiente.

- No se lleva un formulario de recepción del efectivo donde conste el número del recibo, fecha y monto recibido.

Se recomienda llevar un diario para las entradas de efectivo para conciliar periódicamente todas las entradas de efectivo contra los recibos emitidos por ingresos. Cabe mencionar, a como la misma gerente lo expresó, que esta área de tesorería es de reciente formación y es el momento oportuno para hacer los ajustes necesarios y fortalecer el control interno en la misma.

- El área de compras de Exportadora Atlantic S.A, según el cuestionario aplicado, utiliza los siguientes procedimientos:
  - La solicitud de compra la inicia la persona autorizada en este caso el agente, mediante una carta que solicita la apertura de su respectivo fondo revolvente para compras
  - Dicha solicitud se complementa con la firma de un pagaré por parte del responsable del fondo para garantizar la seguridad y retorno del fondo a la empresa
  - Dicho fondo es exclusivo para compras de café, el cual debe ser arqueado a cada responsable de fondos de manera periódica y sorpresiva
  - Las ampliaciones a este fondo se realizan mediante solicitud escrita debidamente firmada y autorizada por las personas idóneas

- La gerencia puede reducir o cerrar dicho fondo cuando lo considere necesario
- Los agentes de compras se aseguran de cumplir con las políticas u orientaciones dadas sobre las compras de café
- Los agentes se aseguran de completar de manera correcta el llenado de todos los campos que los formatos para su efecto lo ameritan
- Los agentes garantizan el adecuado uso de la bodega para preservar una buena calidad en el café el cual consiste en: mantener limpia la bodega, establecer los lugares adecuados según calidades recibidas, garantizar la pronta transportación del producto recibido hacia la planta procesadora, enviar correctamente los lotes de café en orden PEPS (primero en entrar primero en salir)
- Las compras diarias son oportunamente reportadas al área de estadísticas para que esta a su vez consolide la información y la reporte al área de comercialización en Managua para su debida toma de decisiones
- Los agentes procuran mantenerse informados de los precios de los competidores y reportarlos al área de estadísticas quien los reporta al área de comercialización para la toma de decisiones
- Fuera del tiempo de cosecha los agentes son los responsables en primer lugar de captar más clientes que deseen financiamiento cumpliendo con los requisitos establecidos, esto con el propósito de garantizar un volumen de acopio.

Vemos en contraste con lo dicho anteriormente que los procedimientos de compras de Exportadora Atlantic S.A. difieren con los correspondientes a un área de compras, esto debido al giro propio de ésta empresa. Más sin embargo la empresa también realiza otras compras como las que menciona la gerente en la entrevista, para estas compras también es necesario aplicar controles, en ese sentido el cuestionario de control muestra que Exportadora Atlantic S.A. aplica los siguientes controles para éstas compras:

- Se elaboran solicitudes de compras de bienes y servicios, y se describen dichos productos de acuerdo con sus características, cantidad y calidad

- Se establece un mínimo y un máximo para las compras que se realizan sin cotización
- Se revisa el IVA en cada factura de compras
- Para el caso de compras que exceden el máximo, se realizan cotizaciones, y a la vez estas se presentan en original, sin manchones y con identificación tributaria
- Se garantiza que las cotizaciones llevan el sello de la casa proveedora
- Las compras de activo las realizan únicamente en Managua bajo la autorización directa del director financiero.
- Las compras de repuestos y/o servicios de reparación de vehículos se realizan mediante la gestión y aprobación directa del responsable de logística nacional.  
Las compras mayores a los C\$ 500.00 (quinientos córdobas) se realizan mediante cheque y debidamente proformadas.
- Para la confección de papelería membretada se requiere de al menos dos cotizaciones de proveedores.
- Se realizan contratos para la compra de servicios profesionales.  
Todas las compras deben llevar la firma de autorización por parte del gerente de la sucursal.
- Las facturas por compras van debidamente razonadas al reverso por parte del gerente de la sucursal.
- Se supervisa que se cumplan con los procedimientos y políticas descritos para este tipo de compras.

Según la gerente hasta cierto punto estos controles son informales ya que a veces se cumplen y a veces no debido a que no están normados formalmente en un manual.

Obviamente como no existe un departamento específico para las adquisiciones diferentes a las compras de café, se pudo ver que también hay algunas debilidades en lo que respecta a este tipo de compras tales como:

- No existe un manual de procedimientos para éstas compras.

- No existen formas para las órdenes de compras, que sean bien prenumeradas, con sus tres firmas y el sello de la institución.
- No se realizan todas las compras por medio de solicitudes escritas o requisiciones.
- No se cuenta con un catálogo de proveedores.

Para estas debilidades se considera necesaria la aplicación de estos controles para lo cual forman parte del manual de Control Interno que se propone según los objetivos específicos del presente documento.

Para el área de crédito el cuestionario indica que para ésta área se aplican los siguientes controles:

- Se preparan análisis confiables de cuentas vencidas.
- Se controlan bajo una cuenta auxiliar para cada individuo por separado.
- El otorgamiento de crédito a clientes, funcionarios y empleados se efectúa sobre la base de las políticas establecidas por la institución.

Para este caso específico la gerente explicó que los créditos a empleados son gestionados a través del área de Recursos Humanos de manera centralizada.

- Se desembolsan únicamente los créditos debidamente autorizados por la gerencia regional o por el gerente financiero.
- El módulo de crédito en el sistema posee la seguridad suficiente para no permitir la emisión de la orden de pago de créditos no aprobados.
- Se realizan conciliaciones de documentos al cobro con el registro de contabilidad.
- En caso de descargos de cuentas malas, se autoriza este proceso por un funcionario superior y con atención a las normas de contabilidad.
- Se establece un plazo mínimo de un año de labores para otorgarle crédito a los empleados.

- Se realizan comités de crédito local para analizar y aprobar los casos de financiamientos que están al alcance de aprobación de la gerencia regional, así como también de los casos que no lo están.
- Se realizan comités de crédito nacional para analizar y aprobar los casos de financiamiento que están fuera del alcance de aprobación de la gerencia regional.
- Estos controles son supervisados por un funcionario de alto rango o auditor interno.

Aparte de los instrumentos aplicados se tuvo la oportunidad de hacer un recorrido por las diferentes áreas de Exportadora Atlantic S.A. para conocer los procesos que involucran la separación de funciones, es necesario hacer mención de esto ya que las actividades y procesos del área de crédito son materialmente importantes y los procedimientos antes mencionados indican una separación de funciones que debe existir entre el analista y el aprobador del crédito.

Según el COSO “algunas actividades de control se encuentran integradas con sistemas computarizados que se establecen para asegurar la confiabilidad de la información financiera y gerencial, sistemas de alarma y contraseñas de acceso”. (Coopers & Lybrand, 2003, p38)

Según lo antes citado Exportadora Atlantic S.A. tiene fortaleza en los procedimientos aplicados en el área de crédito ya que posee un sistema con claves de acceso por usuarios y restricciones que impiden la realización de alguna operación que no esté debidamente autorizada en el propio sistema por el personal capacitado para hacerlo garantizando así seguridad en los procesos.

La gerente hizo mención del hecho de que las diversas políticas existentes son de tiempo bastante reciente ya que antes no existían políticas legítimamente escritas y autorizadas, pero sí en la práctica se hacían y se hacen cumplir según ordenamiento de la gerencia financiera de la empresa.

Respecto al área de contabilidad, la gerente la considera como el vehículo para ejercer el control sobre las diversas actividades de la entidad, en ese sentido es coincidente con el concepto anteriormente citado que nos dice que el área de Contabilidad “se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras” (CINVESTAV, 2011)

Se considera en este particular al área de contabilidad como un área de vital importancia para Exportadora Atlantic S.A. la cual le permitirá la consecución de sus objetivos.

Para el área de contabilidad el levantamiento de procedimientos mediante la aplicación del instrumento da como resultado lo siguiente:

- Las conciliaciones bancarias son realizadas con regularidad y son adecuadamente revisadas.
- Se asegura el contador de la existencia de fondos al contabilizar cheques.
- Se realizan conciliaciones de las cuentas por cobrar con el área de crédito.
- Se realizan conciliaciones mensuales de las compras de café realizadas.
- Se asegura el contador al momento de contabilizar los cheques emitidos por el área de tesorería que éstos tengan los soportes necesarios.
- Registra adecuada y oportunamente las operaciones que realizan las demás áreas.
- Promueve la eficiencia de las demás áreas.
- Siendo el área de contabilidad quien registra las diferentes operaciones tiene que asegurarse y garantizar que se está cumpliendo con los procedimientos establecidos en las demás áreas.

Para la realización del presente documento se tomó como parámetro el modelo COSO para verificar los procedimientos que aplica esta empresa, para lo cual se

efectuó un cuestionario para cada componente de este modelo, según este cuestionario la empresa aplica de manera general los procedimientos que a continuación se detallan.

## Ambiente de Control

### Integridad y valores éticos

Los códigos de conducta son aceptados de forma expresa y periódicamente por todos los empleados.

- Los empleados entienden qué comportamiento es aceptable o no aceptable y saben qué hacer si se encuentran con algún comportamiento indebido.
- La cultura de la dirección enfatiza la importancia de la integridad y comportamiento ético cuando no existe un código escrito de comportamiento.
- El trato diario con clientes, proveedores, empleados y demás terceros se hace de forma honesta e igualitaria.
- La dirección responde ante las violaciones de normas de comportamiento.
- Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman.
- La dirección proporciona directrices sobre las situaciones y la frecuencia con la que se necesitan su intervención.
- Está explícitamente prohibido hacer caso omiso de los controles establecidos por parte de la dirección.
- Se investiga y documentan las desviaciones de las políticas establecidas.

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. (Coopers & Lybrand, 2003:p13)

En toda empresa existe el riesgo inherente de que sus empleados no tengan integridad y valores éticos y, estos valores van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones normativas.

La autoridad superior de la empresa debe procurar motivar, difundir y vigilar la observancia de los valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Como resultado de la aplicación del instrumento de medición se puede decir que Exportadora Atlantic S.A. tiene fortalezas en el ambiente de control en cuanto a la integridad y valores éticos que se promueve. Actualmente, en Exportadora Atlantic S.A. se está trabajando en la elaboración de un código de conducta para sensibilizar a sus colaboradores a trabajar en un ambiente de honestidad, cordialidad y moralidad.

#### Compromisos de competencia profesional

- Se especifica el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y se traducen los niveles requeridos de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles.
- Se analizan de manera formal o informal, las funciones que comprenden tareas específicas, teniendo en cuenta factores tales como hasta qué grado los individuos han de ejercer su propio juicio y ha establecido cuál es el grado de supervisión necesaria.
- La dirección ha determinado adecuadamente los conocimientos y habilidades requeridas para realizar trabajos específicos.

Antes las contrataciones de personal en Exportadora Atlantic S.A. eran hasta cierto punto informales actualmente con el área de Recursos Humanos antes de la contratación se efectúa una entrevista al candidato a algún puesto y se evalúan sus competencias, también actualmente la empresa cuenta con un programa en línea para evaluar el desempeño de los colaboradores.

Tanto directivos como empleados deben:

Contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades.- comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno. (Coopers & Lybrand, 2003:p14)

#### Filosofía de Dirección y Estilo de Gestión

- La dirección actúa con cuidado y analiza los riesgos y los beneficios potenciales de una operación que conlleva riesgos.
- Se considera la contabilidad como un vehículo para ejercer el control sobre las diversas actividades de la entidad.
- La selección de criterios contables utilizados en los estados financieros se realiza siempre en función de mostrar el mayor beneficio posible.
- El personal de contabilidad tiene una responsabilidad ante y es controlado por la dirección financiera central.
- Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado.
- El estilo de dirección es la forma adoptada por la administración, para guiar u orientar sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos que.

La Dirección Superior y las Gerencias deben hacer comprender, a todo el personal, que las responsabilidades del control interno deben asumirse con seriedad, que cada miembro cumple un rol importante dentro del Sistema de Control y que cada rol está relacionado con los demás. (Coopers & Lybrand, 2003:p15)

#### Estructura Organizativa

- Se comunica claramente a los ejecutivos las responsabilidades y las expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.
- La estructura facilita el flujo de información hacia los niveles superiores e inferiores y entre todas las actividades empresariales.

- Se comunica claramente a los ejecutivos las responsabilidades y las expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.
- Los ejecutivos tienen los conocimientos, la experiencia y la formación necesaria para desempeñar sus funciones.
- Las relaciones de dependencia establecidas (ya sean formales, informales, directa o matriciales) son adecuadas y permiten a los directivos conocer con claridad sus responsabilidades y nivel de autoridad.
- Los ejecutivos de niveles inferiores tienen la posibilidad de utilizar alguna vía de comunicación apropiada hacia los altos ejecutivos.
- La dirección evalúa regularmente la estructura organizativa a la luz de los cambios en la empresa o en el sector en que opera.
- Los directores de departamento y supervisores tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente.
- Los directores y los supervisores trabajan demasiadas horas extraordinarias y asumen mayores responsabilidades de las que les corresponderían.

En Exportadora Atlantic S.A. se ha puesto en marcha un cambio de cultura organización que actualmente se encuentra en desarrollo con el fin de formar un marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia planteada y llegar así al cumplimiento de los objetivos.

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas. (Coopers & Lybrand, 2003:p16)

#### Asignación de Autoridad y Responsabilidad

- Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma (ordenada, constante) sistemática en toda la organización de la empresa.

- La dirección contrata el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su misión.
- Los empleados del nivel “adecuado” están autorizados para resolver cualquier problema o para implantar mejoras. Esta facultad se acompaña con los niveles adecuados de aptitud y con límites claros de autoridad.

Con el cambio organizacional en Exportadora Atlantic S.A. se pretende que los empleados tengan empoderamiento para tomar decisiones en el rango de autoridad que cada colaborador posee.

Toda delegación conlleva la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas. (Coopers & Lybrand, 2003:p17)

#### Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos

Las políticas y los procedimientos existentes aseguran el reclutamiento o el desarrollo profesional de las personas fiables necesarias para soportar un sistema efectivo de control interno.

- Se presta el nivel adecuado de atención al reclutamiento y a la formación de las personas.
- El personal de supervisión se reúne periódicamente con los empleados para revisar su rendimiento profesional y proponer medidas para mejorarlo.
- Se toman acciones correctivas cuando no se observan las políticas establecidas.
- Se someten a un examen especialmente minucioso los historiales que tienen cambios de empleo frecuentes o períodos de inactividad.
- Los criterios con respecto a ascensos y subidas de sueldos están suficientemente explícitos para que los empleados sepan lo que la dirección

espera de ellos antes de ascensos o promociones. Dichos criterios incluyen el cumplimiento de normas de conducta.

En la actualidad la Exportadora Atlantic S.A. cuenta con una política de contratación de personal, política de capacitaciones, de concurso interno para ascensos.

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política. (Coopers & Lybrand, 2003:p17)

Según todos estos procedimientos que aplica la empresa Exportadora Atlantic S.A. cumple con lo estipulado en el informe COSO en lo correspondiente al Ambiente de Control que tiene que ver con la disciplina del personal y la influencia que ejerce la administración sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

En lo que respecta a evaluación de riesgos la aplicación del instrumento indica que Exportadora Atlantic S.A. realiza los siguientes controles:

#### Definición de Objetivos

- La dirección tiene establecido objetivos globales estratégicos los cuales monitorea constantemente.
- La información sobre los objetivos globales de la entidad se comunica a los empleados y al consejo de administración.
- Se revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que están continuamente siendo relevantes.
- Estos objetivos específicos se complementan y se apoyan mutuamente entre sí para las distintas actividades, los cuales son coherentes con las prácticas y actuaciones históricas de la entidad o con empresas similares del mismo sector y, si existen diferencias, se analizan los motivos de las mismas.

- La dirección identifica los recursos necesarios y las acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar los objetivos.
- La dirección efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito.

En su organizacional Exportadora Atlantic S.A. ha definido unos objetivos generales y estratégicos que le permiten ordenarse en el cumplimiento de su misión y visión como empresa.

La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito, particularmente a nivel de actividad relevante. (Coopers & Lybrand, 2003:p18)

#### Identificación de Eventos

- Se emplean mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas e internas.
- Los riesgos se analizan a través de procedimientos formales como parte de la actividad diaria de la gerencia.
- Se realizan mantenimientos de sistemas adecuados de copias de seguridad y de emergencia, para el caso de fallos del sistema que pudiesen afectar la continuidad de las operaciones de manera importante.

Los eventos pueden tener un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. Se considera que la identificación de eventos es algo que Exportadora Atlantic S.A. necesita mejor o llevar a cabo de manera formal, ya que la gerente explicaba que se realiza de manera informal.

Este es un proceso que implica la identificación de las condiciones cambiantes, para identificar y comunicar sucesos que afecten a las actividades, objetivos de la

empresa y el análisis de las oportunidades asociadas o riesgos. (Coopers & Lybrand, 2003:p39)

En cuanto a la evaluación del riesgo, Exportadora Atlantic S.A. cuenta con algunos procedimientos que según el COSO son necesarios para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones, pero en esta investigación, se han determinado algunas debilidades de procedimientos de control con los que no cuenta Exportadora Atlantic S.A. para prevenir los riesgos, tales debilidades son:

- La administración no cuenta con políticas claramente definidas para la identificación de factores de riesgo.
- No existe un responsable designado por la administración para realizar la metodología de análisis del riesgo.
- No se informan oportunamente los resultados del análisis de riesgos.
- No existe una metodología apropiada para la cuantificación del impacto de los riesgos.
- Dentro del presupuesto no se tiene en cuenta una partida para el desarrollo de acciones como respuesta al riesgo.
- No existe un responsable del plan del manejo del riesgo.
- No existe un responsable de la puesta en marcha del plan de manejo del riesgo.

#### Actividades de control

En cuanto a actividades de control, para este componente del modelo COSO según el instrumento aplicado, da como resultado la aplicación por parte de Exportadora Atlantic S.A. de los siguientes controles generales:

#### Planeación

Para este elemento en el componente Actividades de control, el cuestionario indica que existen debilidades en Exportadora Atlantic S.A. tales como:

- No se encuentran definidas las herramientas e instrumentos de planeación de las actividades de control.
- No se tiene claramente definidos los mecanismos de seguimiento al plan de actividades de control.
- No hay articulación de los controles entre sí.
- No existen las políticas y los procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la entidad.

### Procesos y Procedimientos

En este elemento se cumple lo siguiente:

- Las actividades de control establecidas son aplicadas correctamente.
- Según la gerente los empleados tienen la competencia suficiente y por eso estas actividades de control son efectivas.
- Se toman acciones apropiadas y en tiempo sobre las excepciones o sobre la información que requiere un seguimiento posterior.
- El personal de supervisión revisa el funcionamiento de los controles.
- Se tienen identificados los procesos y procedimientos clave cada proceso de la organización.
- Se realiza un permanente análisis y revisión de los procesos.
- Se evalúa el cumplimiento de los procesos claves de la organización.

Para dichos controles la gerente agregó que existe un Balanced Scored Card (o Cuadro de Mando Integral por sus siglas en inglés) por área y se está trabajando en mejorar e implementar los procedimientos por área y que además hay un órgano gestor como es el comité estratégico a nivel nacional encargado de analizar y hacer cumplir los procesos adecuadamente y presentar innovaciones.

Para este último la gerente explica que no hay un manual de control escrito pero que sí se implementan los procedimientos y políticas necesarios para cada

actividad. Al aplicar el instrumento de cuestionario de control interno para este punto específico de las actividades de control, se considera como punto débil en la empresa, ya que por la falta de un manual de control interno escrito se cree que los controles en cierto momento pudieran verse descuidados o no muy bien supervisados porque no existe la guía para las auditorías tanto internas como externas para desarrollar su trabajo.

#### Información y comunicación

Para el componente de Información y Comunicación del modelo COSO, contrario al de Actividades de Control, se considera como un fuerte en la empresa Exportadora Atlantic S.A., por la aplicación de los controles que a continuación se detallan:

#### Información

- Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones del mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.
- Se identifica y presenta con regularidad la información, generada dentro de la organización, crucial para el logro de los objetivos de la entidad, incluyendo la relacionada con los factores críticos de éxito.
- Se suministra a los directivos y jefes de departamento la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.
- Los directivos reciben información analítica que les permite identificar qué acción es necesaria llevar a cabo.
- Se facilita información con el detalle adecuado para los distintos niveles de gestión.
- En lugar de suministrar un “mar de datos” la información se resume adecuadamente, facilitando información pertinente y permitiendo la inspección minuciosa de los detalles cuando es necesario.

- Se disponible de la información en tiempo oportuno para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, tanto interno como externos, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos y comerciales y los asuntos de control.
- Se ha establecido un mecanismo para identificar las necesidades de información que surjan.
- Las necesidades y prioridades de información son determinadas por directivos con responsabilidades suficientemente amplias.
- Se ha desarrollado un plan informático a largo plazo ligado a las iniciativas estratégicas.
- Se aportan recursos suficientes según sean necesarios para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.

En Exportadora Atlantic S.A. existe un equipo de personal encargado del desarrollo de sistemas informáticos y de hardware que está en constante capacitación para mantener actualizados estos sistemas, existe un comité estratégico que se reúne mensualmente para evaluar el cumplimiento de los objetivos y valorar los aspectos relacionados a la información externa y los resultados son transmitidos a los demás colaboradores.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. (Coopers & Lybrand, 2003:p10)

#### Comunicación

- Se realizan sesiones formales e informales de formación, reuniones y supervisión durante el trabajo, son suficientes para efectuar tal comunicación.
- Los empleados conocen los objetivos de su actividad y como sus tareas contribuyen a lograr esos objetivos.
- Los empleados usan de hecho los canales de comunicación.

- Las personas que informan de posibles irregularidades son informadas de las medidas que se toman y protegidas contra represalias.
- Existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejora.
- La dirección premia las buenas sugerencias de los empleados con premios en metálico (Placas con su nombre) o con otras formas significativas de reconocimiento.
- El personal de gestión de cuentas a cobrar informa al de aprobación de créditos de aquellos clientes que retrasan el pago. (financiamientos o adelantos de café).
- Las sugerencias, quejas y otras informaciones son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la organización.
- La información se transmite a los niveles superiores de la organización según sea necesario y se realizan acciones de seguimiento.
- Las irregularidades cometidas por empleados de terceros son comunicadas a las personas adecuadas.
- El personal es perceptible a las comunicaciones recibidas respecto a problemas en los productos, servicios u otros temas y se investigan y toman las acciones oportunas referentes a estas comunicaciones.
- Las quejas son tratadas por una persona adecuada y distinta de los empleados involucrados en las transacciones originales.
- Se toman las acciones adecuadas y se notifica a los comunicantes las acciones de seguimiento llevadas a cabo.

Para reforzar la gerente agregó en la entrevista lo siguiente:

Cada área conoce su relación con las otras áreas y cómo su trabajo crea inercia con las demás áreas.

Ella dice que no existe impedimento para comunicarse con los niveles superiores y que existe un canal establecido que es el superior inmediato o el colaborador de recursos humanos, el buzón de sugerencias implementado por el área de recursos

humano, existe un programa de puertas abiertas que significa que los colaboradores se acerquen sin miedo ante sus jefes y cualquiera de los altos funcionarios para que expongan sus inquietudes.

Existe un programa de innovaciones donde se premian las mejores ideas seleccionadas por el comité y se premian éstas con viajes a otros países que son parte del grupo al que pertenece Exportadora Atlantic S.A., cenas, placas, etc.

La información es de vital importancia y como nos dice el informe COSO la información debe facilitar a la gente cumplir sus responsabilidades, todo esto le permite a la empresa a cumplir con los objetivos propuesto.

#### Monitoreo

El monitoreo es muy importante, es la manera de procurar un control interno siempre efectivo y en constante cambio en dependencia de las exigencias. Según el instrumento aplicado el monitoreo de control interno, Exportadora Atlantic S.A. lo lleva a cabo de la siguiente manera:

#### Monitoreo

- Se acatan las disposiciones o recomendaciones de auditores internos y externos para mejorar el control interno.
- Se brindan seminarios al personal que producen retroalimentación sobre los controles efectivos.
- El personal está informado acerca de controles o disposiciones nuevas.
- Se evalúa el sistema de control interno.
- Se comunican a los empleados los cambios en la institución sobre procesos, políticas, etc.
- Hay efectividad de la auditoría interna.

Actualmente en Exportadora Atlantic S.A. no hay una formalidad para llevar a cabo este monitoreo la retroalimentación al personal muchas veces se lleva a cabo de manera.

Los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados, un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. (Coopers & Lybrand, 2003:p61)

#### Evaluaciones Separadas

- Se revisan las evaluaciones periódicamente.
- El proceso de evaluación es conveniente.
- La metodología aplicada a las evaluaciones es lógica y apropiada.

Todos estos procedimientos son muy importantes en el monitoreo, se considera de mucha importancia el papel de la auditoría interna quien debe encargarse de evaluar el proceso y de igual modo es muy importante que la empresa tome en cuenta las recomendaciones de la auditoría interna, y es en esto último donde falla Exportadora Atlantic S.A., ya que según el cuestionario practicado se comete el error de no brindar al personal la evidencia de que el control interno funciona o no eficientemente. Se considera una debilidad, porque el personal que ejecuta sus operaciones necesita saber si lo que hace lo hace bien, de acuerdo a los controles establecidos o no, y también a veces son quienes pueden aportar mejoras a los controles establecidos aun cuando estos no están de manera escrita.

Este tipo de actividades también proporciona información valiosa sobre la efectividad de los sistemas de control. Desde luego las ventajas de este enfoque es que tales evaluaciones tienen un carácter independiente, que se traduce en objetividad y que están dirigidas respectivamente a la efectividad de los controles y por adición a la evaluación de la efectividad de los procedimientos de supervisión y seguimiento del sistema de control. (Coopers & Lybrand, 2003:p101)

### 3. PROPUESTA DEL MANUAL DE CONTROL INTERO

#### 3.1. Procedimiento para la elaboración del manual.

De acuerdo con el gerente general de la empresa mexicana Central El Progreso S.A. de C.V. Ingeniero Rafael Rivera Aguilar, para elaborar el manual de control interno se debe tener una estructura bien organizada empresarialmente, esto debido a que cada área de trabajo debe aportar a dicho manual en el proceso de elaboración. El levantamiento de los procedimientos se hace por departamento, al igual cada departamento se encarga de identificar sus riesgos y de evaluarlos, recoger todas las políticas que rigen a su área, determinar y elaborar el recorrido de los diferentes formatos que utiliza cada departamento para posteriormente recopilarlos, revisarlos por el departamento de auditoría en conjunto con la gerencia y establecerlos como norma en un documento llamado "Manual de Control Interno", el cual servirá para el óptimo funcionamiento de la empresa, de acuerdo a los objetivos planteados por el informe COSO.

#### 3.2. El manual propuesto a Exportadora Atlantic S.A. (Estructura)

La estructura que se dio al manual según modelo COSO, constó de las siguientes partes:

- Portada
- Índice
- Objetivos del Manual
- Antecedentes de Exportadora Atlantic S.A. y El Control Interno
- Generalidades del Componentes del Control Interno según COSO
- Principios de Control Interno para el Manual
- Introducción
- Firmas de Elaboración
- Ambientes de Control por área de trabajo
- Evaluación de riesgos por área de trabajo
- Actividades de Control por áreas de trabajo

- Información y comunicación por áreas de trabajo
- Monitoreo por área de trabajo
- Glosario de Términos

Para cumplir con el tercer objetivo se propone un manual de Control Interno para Exportadora Atlantic S.A., el cual fue diseñado por los autores de este documento de investigación en base al modelo COSO y los controles implementados por la empresa actualmente. (Ver Anexo cinco)

## V. CONCLUSIONES

1. El sistema de Control Interno, más que un conjunto de políticas, normas y procedimientos, es un proceso llevado a cabo por el personal de una empresa para lograr los objetivos generales de la misma.
2. Los procedimientos administrativos están dirigidos a la eficiencia y eficacia de las operaciones y cumplimientos de leyes y reglamentos.
3. Los procedimientos financieros están dirigidos a la salvaguarda de activos y a la confiabilidad de la información financiera.
4. La empresa Exportadora Atlantic S.A, a pesar de no contar con una manual de Control Interno escrito posee un sistema de Control Interno competente, pero de manera informal.
5. Según la estructura y las prácticas de Exportadora Atlantic S.A. en cuanto a procedimientos de Control Interno posee buenos procedimientos que están acorde con lo que establece el modelo COSO.
6. En cuanto a riesgo y tipo de gestión, Exportadora Atlantic S.A. posee algunas debilidades, pero está en proceso de gestionar y administrar mejor el riesgo, adoptando el modelo de mejora continua.
7. Un manual de Control Interno, es un documento normativo y fundamental en el establecimiento de un sistema de control, principalmente si utiliza el modelo COSO como marco conceptual, que sirve como herramienta de auditoría y administración para dar seguimiento.

## VI. BIBLIOGRAFIA

Aching Guzmán, César, (2006) Matemática Financiera para la Toma de Decisiones Empresariales, 306p. Extraído el 29 de Septiembre 2011, desde <http://www.eumed.net/libros/2006b/cag3/1f.htm>

Álvarez Peña, Migdalia y Guerra Ávila, Maikel (2011); La Administración Financiera Gubernamental un Enfoque Integral en Cuba. Extraído desde: <http://www.eumed.net/libros/2011c/987/los%20sistemas%20de%20tesoreria.html>

Arens Alvin, Randal J., Elder y Beasley (2007) Auditoría Un Enfoque Integral, MarkS. 11ava Edición, Pearson education, Mexico, 2007 p.823.

Aspiros Medina, Mauricio (Marragul) (2011) Funciones del Departamento de Compras, Edición Única, México, p17 Extraído el 20 Agosto del 2011 desde <http://es.scribd.com/doc/49818100/Unidad-1-y-2-Compras>.

CINVESTAV (Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional de México) 2011. Extraído el 28 de Agosto de 2011 desde <http://www.cinvestav.mx/Administraci%C3%B3n/Secretar%C3%ADaAdministrativa/Subdirecci%C3%B3ndeRecursosFinancieros/DepartamentodeContabilidad.aspx>

Contraloría General de la República de Nicaragua, Extraído de: <http://www.cgr.gob.ni/cgr/index.php>, el 14 de Noviembre del 2011.

Coopers & Lybrand USA (1992) Informe COSO, Publicado por Enterprise Risk Management Framework – Exposure Draft for Public Comment, Julio 2003.

Cultural S.A., Auditoría y Control Interno (2005) p637, Edición MMV.

Del Valle Córdoba, Eva Elizabeth (2010) p32. Extraído el 27 de Agosto de 2011 desde: [http://fcaenlinea1.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito\\_cobranza.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf)

Diccionario Enciclopédico Digital Ibalpe, 2003. Portal web, [www.ibalpe.com](http://www.ibalpe.com)

Diccionario libre de Google, (2011) Extraído el 14 de Septiembre de 2011 desde <http://translate.google.com.ni/translate?hl=es&langpair=en|es&u=http://www.thefreedictionary.com/income>

Diccionario para contadores, KOHLER, Quinta Edición, Editorial Hispano América, México, D.F. 2004, pp.717

Faxas del Toro, P.J. (2011) Análisis de la política de crédito y administración financiera de la empresa, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 150, 2011. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>

Fernández Nilyana y Petit Arianna (2009) Procedimientos de control interno de las cuentas por cobrar, primera edición. Publicado por COEPTUM (Revista Electrónica de Gerencia Empresarial) en el 2009. Extraído de: [www.urbe.edu/.../vol1-1/1-procedimientos-de-control-interno-de-lascuentas-por-cobrar.pdf](http://www.urbe.edu/.../vol1-1/1-procedimientos-de-control-interno-de-lascuentas-por-cobrar.pdf)

Gestor INC (Empresa Gestora) 2011, extraído el 20 de Agosto 2011 desde: <http://www.gestorinc.com/tesoreria-inv>

Ibarra Mares, Alberto (2010) Análisis de las Dificultades Financieras de las en una Economía Emergente, Extra <http://www.eumed.net/tesis/2010/aim/características%20de%20la%20información%20contable.htm>

Lanzas, Meridiano y Educrate (2005), Libros y Artes (CONACULTA), primera edición, 49p.

Lara Flores, Elías (2006) Primer Curso de Contabilidad, editorial Trillas S.A. de C.V. México, 348 p.

Narvárez Sánchez, Andrés A. y Narvárez Ruiz (2007) Juan. Contabilidad II, Quinta edición, Managua-Nicaragua, Editorial La Esfinge, p266

Ramos Soto, A.L.: (2007) Las Microfinanzas estudio de caso: caja de ahorros de la ciudad de Oaxaca de Juárez, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007c/314/](http://www.eumed.net/libros/2007c/314/)

Rivera Aguilar, Rafael (2010) Manual de Control Interno (Central El Progreso S.A. de C.V.) Edición Única, p267.

Rodríguez Mendoza, Carlos E., Diccionario de economía y finanzas de EUMED (2009) extraído el: 20 de noviembre 2011 de <http://www.eumed.net/dices/dee/index.htm>

Romo Flores, Mauricio, (2009) Poder Legislativo, Guanajuato-México, extraído el: 25 de septiembre 2011 desde: <http://www.ofsgto.gob.mx/doctos/pdf/501/50100820090327.pdf>

Schuster, José Alberto (2004) Control Interno, Argentina, MACCHI GRUPO EDITOR S.A.

Tripier, Benjamín (2011) Artículos de Negocios, Gestión y Gerencia, Extraída el 27 de Agosto de 2011 desde [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_importancia\\_de\\_la\\_tesoreria](http://www.degerencia.com/articulo/la_importancia_de_la_tesoreria))

Universidad de Sonora de México (2011) Extraído el 21 de Agosto de 2011 de [http://contraloria.uson.mx/wp-content/uploads/2010/12/MANUAL\\_FONDO\\_REVOLVENTE.pdf](http://contraloria.uson.mx/wp-content/uploads/2010/12/MANUAL_FONDO_REVOLVENTE.pdf)

Universidad del Cauca Colombia (2001) Programa de Administración de Empresas (Facultad de Ciencias Contables, Económicas y administrativas) Extraído el 14 de octubre 2011 desde: <http://fccea.unicauca.edu.co>.

**VII. ANEXOS**

The text 'VII. ANEXOS' is rendered in a bold, black, sans-serif font. It is presented with a 3D effect, where the letters appear to be standing on a surface and casting a soft, grey shadow directly beneath them. The shadow is slightly offset to the right and bottom, giving the text a sense of depth and volume.

ANEXO 1

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

1. VARIABLE	1.1. SUB VARIABLE	CONCEPTO	1.1.1. SUB VARIABLE	INDICADORES	CUESTIONARIO	APLICADO A:	INSTRUMENTO	ESCALA				
Control Interno	COSO	El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas que en forma coordinada se adoptan en los negocios para proteger los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia y lograr el cumplimiento de los objetivos.	AMBIENTE DE CONTROL	Integridad y Valores Éticos	Los códigos de conducta son aceptados de forma expresa y periódicamente por todos los empleados.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A				
					Los empleados entienden qué comportamiento es aceptable o no aceptable y saben qué hacer si se encuentran con algún comportamiento indebido.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A				
					La cultura de la dirección enfatiza la importancia de la integridad y comportamiento ético cuando no existe un código escrito de comportamiento. Este código puede ser comunicado verbalmente en reuniones con el personal, reuniones individuales, o en el cu	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A				
								La Dirección trata adecuadamente los síntomas de que existen problemas (por ejemplo, productos potencialmente defectuosos) en particular cuando puede ser considerable el coste de identificar los problemas y tratar los temas.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A	
								El trato diario con clientes, proveedores, empleados y demás terceros se hace de forma honesta e igualitaria (por ejemplo, no se ignora el pago excesivo de un cliente o la infrafacturación de un proveedor o no se hacen esfuerzos para encontrar una manera	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A	
								La dirección responde ante las violaciones de normas de comportamiento.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A	
								Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman. Los empleados entienden que si se les sorprende violando las normas de comportamiento sufrirán las consecuencias.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A	
								La dirección proporciona directrices sobre las situaciones y la frecuencia con la que se necesitan su intervención.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A	
								La intervención por parte de la dirección está debidamente documentada y explicada.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A	
								Está explícitamente prohibido hacer caso omiso de los controles establecidos por parte de la dirección.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A	
								Se investiga y documentan las desviaciones de las políticas establecidas.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A	
				Existen condiciones tales como incentivos extremados que puedan poner a prueba (de una forma innecesaria e injusta) si los empleados observan los valores éticos.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A					
				Existen controles para reducir tentaciones que de otra manera pudieran existir.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A					
				Compromisos de competencia profesional	La dirección ha de especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A				
					La dirección ha analizado, formal o informalmente, las funciones que comprenden tareas específicas, teniendo en cuenta factores tales como hasta qué grado los individuos han de ejercer su propio juicio y ha establecido cuál es el grado de supervisión nece	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A				
					La dirección ha determinado adecuadamente los conocimientos y habilidades requeridas para realizar trabajos específicos.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A				
					Existe evidencia que demuestre que los empleados parecen poseer los conocimientos y habilidades requeridos.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A				
				Filosofía de Dirección y Estilo de Gestión	La filosofía de dirección y el estilo de gestión suelen tener un efecto omnipresente en una entidad. Estos son, naturalmente, intangibles, pero se pueden buscar indicadores positivos o negativos.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A				
					La dirección actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y los beneficios potenciales de una operación que conlleva riesgos.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A				
					Ha existido una rotación excesiva del personal gerencial o de supervisión.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A				

					Han Renunciado inesperadamente o sin suficiente preaviso empleados claves.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Existe una tendencia en la rotación (por ejemplo, incapacidad de retener ejecutivos financieros clave o miembros del departamento de auditoría interna) que pueda ser indicativa del énfasis que la dirección pone sobre el control.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se considera la contabilidad como un mal necesario o como un vehículo para ejercer el control sobre las diversas actividades de la entidad.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					La selección de criterios contables utilizados en los estados financieros se realiza siempre en función de mostrar el mayor beneficio posible.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Si la función contable está descentralizada, la dirección operativa correspondiente aprueba los resultados declarados.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					El personal de contabilidad tiene también una responsabilidad ante y es controlado por la dirección financiera central.(contralor)	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los altos directivos visitan periódicamente a las subsidiarias o las divisiones.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se celebran con frecuencia reuniones de dirección del grupo de las divisiones.		Cuestionario	SI, NO, N/A
					El personal emite informes indebidos para conseguir los objetivos (por ejemplo, registros que evidencia el buen funcionamiento del proceso sabiendo que se están alterando los resultados reales del proceso en sí.)	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los directivos ignoran las posibles sospechas o indicaciones de prácticas indebidas.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se fuerzan las estimaciones hasta el límite de razonabilidad o incluso más.		Cuestionario	SI, NO, N/A
				<b>Estructura Organizativa</b>	La estructura organizativa está debidamente centralizada o descentralizada dada la naturaleza de las operaciones realizadas por la entidad.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					La estructura facilita el flujo de información hacia los niveles superiores e inferiores y entre todas las actividades empresariales.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se comunica claramente a los ejecutivos las responsabilidades y las expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los ejecutivos tienen los conocimientos, la experiencia y la formación necesaria para desempeñar sus funciones.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Las relaciones de dependencia establecidas (ya sean formales, informales, directa o matriciales) son adecuadas y permiten a los directivos conocer con claridad sus responsabilidades y nivel de autoridad.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los ejecutivos de niveles inferiores tienen la posibilidad de utilizar alguna vía de comunicación apropiada hacia los altos ejecutivos.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					La dirección evalúa regularmente la estructura organizativa a la luz de los cambios en la empresa o en el sector en que opera.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los directores de departamento y supervisores tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los directores y los supervisores trabajan demasiadas horas extraordinarias y asumen mayores responsabilidades de las que les corresponderían.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
							Cuestionario	SI, NO, N/A
				<b>Asignación de Autoridad y Responsabilidad.</b>	Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma (ordenada, constante)sistemática en toda la organización de la empresa.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A



					Se establecen objetivos para las actividades esenciales en los flujos de bienes y servicios y para las actividades de apoyo.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los objetivos específicos son coherentes con las prácticas y actuaciones históricas de la entidad o con empresas similares del mismo sector y, si existen diferencias, se han analizado los motivos de las mismas.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Existen planes para adquirir los recursos precisos (por ejemplo, financiación, personal, instalaciones, tecnología).	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					La dirección ha identificado las acciones que deben llevarse a cabo con éxito, o los fallos que han de evitarse, para que se consigan los objetivos globales de la entidad.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Las inversiones y los presupuestos de gastos se basan en el análisis efectuado por la dirección de la importancia relativa de los objetivos.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					La dirección efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los directores o supervisores de actividades o procesos participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Existen procedimientos para resolver los conflictos.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
				<b>Identificación de Eventos</b>	Existen mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas. Por ejemplo, considerar si la dirección toma en cuenta los riesgos relacionados con:	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Las fuentes de suministro	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los cambios tecnológicos	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los requerimientos de los acreedores	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Las acciones de la competencia	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Las condiciones económicas	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Las condiciones políticas	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					La normativa aplicable	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los acontecimientos naturales	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Existen mecanismos adecuados para detectar los riesgos provenientes de fuentes internas. Por ejemplo, considerar si la dirección toma en cuenta los riesgos relacionados con:	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					La financiación, es decir, la disponibilidad de fondos para las iniciativas nuevas o la continuación de programas clave.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Las relaciones laborales, por ejemplo, los programas de remuneraciones y otros beneficios laborales que mantengan el nivel de competitividad de la entidad dentro de su sector.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los sistemas de información, tal como el mantenimiento de sistemas adecuados de copias de seguridad y de emergencia, para el caso de fallos del sistema que pudiesen afectar la continuidad de las operaciones de manera importante.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los riesgos se analizan a través de procedimientos formales, o de manera informal como parte de la actividad diaria de la gerencia.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los riesgos detectados son relevantes para el objetivo específico correspondiente.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
				<b>Evaluación de Riesgos</b>	La administración cuenta con políticas claramente definidas para la identificación de factores de riesgo	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					La metodología para la identificación de riesgos es adecuada?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Existe un responsable designado por la administración para realizar la metodología de análisis del riesgo?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se evalúan los riesgos oportunamente?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se informan oportunamente los resultados del análisis de riesgos?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Existe una metodología apropiada para la calificación del riesgo?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Existe una metodología apropiada para la cuantificación del impacto?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A

					Se informa oportunamente el nivel de riesgos y su impacto?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
				<b>Respuesta al Riesgos</b>	Las acciones a considerar como respuesta al cambio se realizan oportunamente?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Dentro del presupuesto del área se tiene en cuenta una partida para el desarrollo de acciones como respuesta al riesgo?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Las acciones tomadas en consideración como respuesta al riesgo son viables	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Existe un responsable del plan del manejo del riesgo	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					El plan de manejo del riesgo abarca todas las áreas de la organización	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se nombra un responsable de la puesta en marcha del plan de manejo del riesgo	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se realiza un adecuado seguimiento al plan de manejo del riesgo	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Es adecuada la metodología para la determinación del riesgo residual	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se toman acciones oportunas para manejar el riesgo residual	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
			<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>Planeación</b>	Se encuentra definidas las herramientas e instrumentos de planeación de las actividades de control	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se tiene claramente definidos los mecanismos de seguimiento al plan de actividades de control?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Las actividades de control se articulan entre si y son coherentes?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
				<b>Procesos y Procedimientos</b>	Existen las políticas y los procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la entidad (empresa).	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Las actividades de control establecidas están siendo aplicadas correctamente.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados en la realidad y de la manera debida.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se toman acciones apropiadas y en tiempo sobre las excepciones o sobre la información que requiere un seguimiento posterior.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					El personal de supervisión revisa el funcionamiento de los controles.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se tienen identificados los procesos y procedimientos clave cada procesos de la organización?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se realiza un permanente análisis y revisión de los procesos?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se evalúa el cumplimiento de los procesos claves de la organización?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
			<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>	<b>Información</b>	Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones del mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se identifica y presenta con regularidad la información, generada dentro de la organización, crucial para el logro de los objetivos de la entidad, incluyendo la relacionada con los factores críticos de éxito.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se suministra a los directivos y jefes de departamento la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los directivos reciben información analítica que les permite identificar qué acción es necesaria llevar a cabo.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					La información se facilita con el detalle adecuado para los distintos niveles de gestión.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					En lugar de suministrar un "mar de datos" la información se resume adecuadamente, facilitando información pertinente y permitiendo la inspección minuciosa de los detalles cuando es necesario.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					La información está disponible en tiempo oportuno para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, tanto interno como externos, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos y comerciales y los asuntos de control.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se ha establecido un mecanismo (por ejemplo, un comité de planificación de informática) para identificar las necesidades de información que surjan.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Las necesidades y prioridades de información son determinadas por directivos con responsabilidades suficientemente amplias.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se ha desarrollado un plan informático a largo plazo ligado a las iniciativas estratégicas.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A

					Las necesidades y prioridades de información son determinadas por directivos con responsabilidades suficientemente amplias.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se ha desarrollado un plan informático a largo plazo ligado a las iniciativas estratégicas.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se aportan recursos suficientes (gestores, analistas, programadores con los conocimientos técnicos precisos) según sean necesarios para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
				<b>Comunicación</b>	Las vías de comunicación, sesiones formales e informales de formación, reuniones y supervisión durante el trabajo, son suficientes para efectuar tal comunicación.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los empleados conocen los objetivos de su actividad y como sus tareas contribuyen a lograr esos objetivos.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los empleados entienden cómo sus tareas afectan a, y son afectadas por, las tareas de otros empleados.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Existe alguna forma de comunicarse con los niveles superiores de la empresa sin tener que pasar por un superior directo, por ejemplo mediante un "defensor del empleado" o asesor interno.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los empleados usan de hecho los canales de comunicación.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Las personas que informan de posibles irregularidades son informadas de las medidas que se toman y protegidas contra represalias.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejora.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					La dirección premia las buenas sugerencias de los empleados con premios en metálico (Placas con su nombre) o con otras formas significativas de reconocimiento.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los agentes de ventas informan a los departamentos de ingeniería, producción y marketing sobre las necesidades de los clientes.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					El personal de gestión de cuentas a cobrar informa al de aprobación de créditos de aquellos clientes que retrasan el pago.(financiamientos o adelantos de café)	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					La información sobre nuevos productos o garantías de los competidores llega al personal de ingeniería, marketing y ventas.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Existen mecanismos de información con todos los terceros pertinentes.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
				Las sugerencias, quejas y otras informaciones son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la organización.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A	
				La información se transmite a los niveles superiores de la organización según sea necesario y se realizan acciones de seguimiento.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A	
				Las comunicaciones importantes a terceros son proporcionadas por la dirección de acuerdo con la naturaleza y la importancia del mensaje (por ejemplo, un alto ejecutivo explica periódicamente por escrito a los terceros las normas éticas de la entidad).	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A	
				Los proveedores, clientes y otros terceros conocen las normas y expectativas de la entidad a la hora de tratar con la misma.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A	
				Esas normas son evidenciadas en las relaciones diarias con terceros.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A	
				Las irregularidades cometidas por empleados de terceros son comunicadas a las personas adecuadas.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A	
				El personal es sensible a las comunicaciones recibidas respecto a problemas en los productos, servicios u otros temas y se investigan y toman las acciones oportunas referentes a estas comunicaciones.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A	
				Se corrigen los errores de facturación a clientes, investigándose y corrigiéndose las fuentes de tales errores.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A	
				Las quejas son tratadas por una persona adecuada y distinta de los empleados involucrados en las transacciones originales.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A	
				Se toman las acciones adecuadas y se notifica a los comunicantes las acciones de seguimiento llevadas a cabo.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A	
				La alta dirección está al corriente de la naturaleza y el volumen de las quejas.	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A	
			<b>MONITOREO</b>	<b>Monitoreo</b>	Al personal en cuanto a su desempeño se le brinda evidencia de que el control interno funciona eficientemente?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
						Se corrobora la información de partes externas con la parte interna analizando si existen problemas a resolver?	Gerente	Cuestionario
					Existe control de inventarios periódicos en cuanto a cantidades registradas contra controles físicos?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se acatan las disposiciones o recomendaciones de auditores internos y externos para mejorar el control interno?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los seminarios brindados al personal producen retroalimentación sobre los controles efectivos?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					El personal está informado acerca de controles o disposiciones nuevas?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se evalúa el sistema de control interno?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A

					Se acatan las disposiciones o recomendaciones de auditores internos y externos para mejorar el control interno?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Los seminarios brindados al personal producen retroalimentación sobre los controles efectivos?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					El personal está informado acerca de controles o disposiciones nuevas?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se evalúa el sistema de control interno?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se comunican a los empleados los cambios en la institución sobre procesos, políticas, etc.?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Hay efectividad de la auditoría interna?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
				<b>Evaluaciones Separadas</b>	Se cuenta con evaluaciones de los procesos?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Se revisan las evaluaciones periódicamente?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					El proceso de evaluación es conveniente?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					La metodología aplicada a las evaluaciones es lógica y apropiada?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
				<b>Reportes</b>	Existe un mecanismo para detectar las deficiencias de control interno?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Son convenientes las estructuras de reporte?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A
					Son convenientes los reportes de deficiencias hacia la alta administración?	Gerente	Cuestionario	SI, NO, N/A

## ANEXO 2



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**

**Facultad Regional Multidisciplinaria**

**FAREM Matagalpa**



### ENTREVISTA

Los estudiantes del quinto año de la carrera de contaduría pública y finanzas estamos realizando un estudio basado en el control interno por lo que realizaremos una evaluación por medio de este instrumento, por ello solicitamos contribuya con nosotros por

**Nombre de la Empresa:** EXPORTADORA ATLANTIC S.A.

**Fecha de aplicación:** Diez de Octubre del año dos mil once(10/10/2011)

**Aplicado a:** Gerente Exportadora Atlantic S.A.

- 2 ¿Cuál es el giro de la empresa?
- 3 ¿Qué tipo de empresa es la que usted dirige?
- 5 ¿Es la empresa una matriz o una sucursal?
- 6 ¿Cuenta la empresa con agencias?
- 8 ¿Cuántos empleados trabajan para la empresa?
- 9 ¿Cuáles son los antecedentes primordiales de la empresa?
- 11 ¿Tiene una misión la empresa?
- 12 ¿Qué se está haciendo para lograr esta misión?
- 14 ¿Cuál es la visión de la empresa?
- 15 ¿Cuáles son los valores que posee la empresa?
- 17 ¿Qué base utilizó para adoptar esos valores?
- 18 ¿Posee un manual de control interno escrito?
- 20 ¿Quién realiza la supervisión de estos controles?
- 21 ¿Cómo hace para autoevaluarse cuando hay incertidumbre en la elaboración de un proceso?
- 23 ¿Existe un sistema de contabilidad para toda la empresa o es por módulos?
- 24 ¿Qué tipo de sistema contable utiliza, por qué?
- 26 ¿Existe un área de compras?
- 27 Mencione los procedimientos básicos para el área de compras
- 29 ¿Qué otro tipo de compras se realizan y cuáles son los procedimientos que realizan para éstas?
- 30 ¿Posee un manual de procedimientos para esas compras?
- 32 ¿Se supervisa que se cumplan con los procedimientos y políticas descritos para este tipo de compras?
- 33 ¿Quién es el encargado de supervisar este proceso?
- 35 ¿Se realiza periódicamente, cada cuánto?
- 36 ¿Con qué áreas se relaciona el área de compras?
- 38 ¿Existe un área de contabilidad?
- 39 ¿Cuáles son los documentos importantes en el área contable?
- 41 ¿Cuáles son las funciones del contador?
- 42 Mencione algunos procedimientos que se llevan a cabo en el área contable.
- 44 ¿Con qué áreas se relaciona el área contable?
- 45 ¿Existe un área de crédito?
- 47 ¿Cuáles son las formas y formatos que utilizan?
- 48 ¿Qué tipo de créditos existen?
- 50 ¿Cuáles son las funciones del responsable de crédito?
- 51 Mencione algunos procedimientos que se llevan a cabo en el área de crédito.
- 53 ¿Con qué áreas se relaciona el área de crédito?
- 54 ¿Existe un área de tesorería?
- 56 ¿Cuáles son las formas y formatos que utilizan?
- 57 ¿Cuáles son las funciones del responsable de tesorería?
- 59 Mencione algunos procedimientos que se llevan a cabo en el área de tesorería.
- 60 ¿Con qué áreas se relaciona el área de tesorería?

ANEXO 3



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria  
FAREM Matagalpa



"CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO"

Los estudiantes del quinto año de la carrera de contaduría pública y finanzas estamos realizando un estudio basado en el control interno por lo que realizaremos una evaluación por medio de este instrumento, por ello solicitamos contribuya con nosotros por

Nombre de la Empresa: EXPORTDORA ATLANTIC S.A.

Fecha de aplicación: Diez de Octubre del año dos mil once (10/10/11)

Aplicado a: Gerente Exportadora Atlantic S.A.

Pregunta	Si	No	N/A	Observación
<b>COMPRAS</b>				
¿Mantiene el encargado de compra coordinación con el encargado de almacén, el máximo y mínimo de cantidad existente de cada artículo y/o producto, identificado en la tarjetera de inventario?				
¿El encargado de almacén informa diariamente al encargado de compras, y al director administrativo, sobre el mínimo de existencia de los artículos bajo su responsabilidad y así éstos supervisar lo informado y Sólo previo a esta información procederá el pe				
¿Se elaboran solicitudes de compras de bienes y servicios, y se describen dichos productos de acuerdo con sus características, cantidad y calidad?				
¿Se establece un mínimo y un máximo para las compras que se realizan sin cotización?				
¿Para el caso de compras que exceden el máximo ¿Se realizan cotizaciones, y a la vez estas se presentan en original, sin manchones y con identificación tributaria?				
¿Se realizan órdenes de compras y estas se archivan como pendientes hasta que se le adjunta la factura del proveedor y requisición de compras para enviarlas a contabilidad?				
¿Existe un comité de compras, por quién está compuesto?				
¿Las formas de las órdenes de compras, están bien prenumeradas, con sus tres firmas y lleva el sello de la institución?				
¿Los productos comprados son revisados por un especialista independiente del encargado de compras y almacén?				
¿Las órdenes de compras describen claramente, datos relativos al proveedor, especificaciones generales del artículo que se va a comprar, condiciones en que se ejecuta la compra, y lugar y fecha en que se entrega la mercancía?				
¿Se efectúan pedidos verbales?				
¿Las cotizaciones llevan el sello de la casa proveedora?				
¿Se realizan todas las compras por medio de solicitudes escritas o requisiciones?				

¿Se confronta la documentación de embarque contra la lista de empaque antes de aprobar el pago de fletes?				
¿Existe un catálogo de proveedores en la empresa?				
¿Se revisa el impuesto del valor agregado en cada factura de compras?				
¿En caso de devoluciones se informa a lo inmediato al departamento de compras y contabilidad, por el recepcionador?				
¿Posee un manual de procedimientos para esas compras?				
¿Se supervisa que se cumplan con los procedimientos y políticas descritos para este tipo de compras?				
<b>CRÉDITO</b>				
¿Existe un manual de procedimientos para esta área?				
¿Existen políticas para el otorgamiento de crédito a empleados?				
¿Se han preparado análisis confiables de cuentas vencidas?				
¿Se controlan bajo una cuenta auxiliar para cada individuo por separado?				
¿El otorgamiento de crédito a clientes, funcionarios y empleados se efectúa sobre la base de las políticas establecidas por la institución?				
¿Se realizan conciliaciones de documentos al cobro con el registro de contabilidad?				
¿En caso de descargos de cuentas malas, se autoriza este proceso por un funcionario superior y con atención a las normas de contabilidad?				
¿Poseen un plazo mínimo de labores para otorgarle crédito a los empleados?				
¿Son supervisados estos controles por un funcionario de alto rango o auditor interno?				
¿Existe un límite de crédito?				
¿Los créditos otorgados pueden ser procesados sin autorización?				
¿En caso de créditos grandes, aplican las mismas políticas y procedimientos que los pequeños?				
<b>TESORERÍA</b>				
¿Las funciones de custodia y manejo del efectivo son ejecutadas por personas independientes de las que realizan las funciones de revisión, registro y control del mismo?				
¿Todos los ingresos de efectivo se hacen constar en un recibo de ingreso, el cual debe ser firmado y sellado por el cajero?				
¿Los recibos de ingreso son prenumerados por una imprenta y expedidos en secuencia numérica?				
La secuencia numérica en el uso de los recibos de ingresos debe ser controlada por un empleado independiente de quienes manejan el efectivo.				
¿Todos los ingresos son depositados íntegramente a más tardar el siguiente día laborable y el cajero anexa el boucher del depósito al recibo de ingreso correspondiente y se queda con una fotocopia del depósito?				
¿Un empleado independiente verifica la coincidencia del total del efectivo recibido y el total del depósito de cada día, además que el boucher de depósito tenga estampado el sello fechador del banco?				
¿Los ingresos y depósitos son registrados por una persona independiente de las labores de manejo del efectivo ingresado?				
¿El cajero llena diariamente un formulario de recepción del efectivo donde conste el número del recibo, fecha y monto recibido?				
¿Es responsabilidad del incumbente de mayor jerarquía, el encargado del área financiera y del auditor interno velar por el cumplimiento de estos controles?				
¿Debe aperturarse cuentas corrientes a nombre de la institución en el Banco debidamente autorizadas ?				

¿Los cheques son firmados por el incumbente de mayor jerarquía y otro funcionario autorizado de manera oficial?				
¿Todos los pagos realizados en la institución de monto mayores al 10% del total del fondo de caja chica, se efectuarán mediante la emisión de cheques?				
¿Los cheques son prenumerados y expedidos en secuencia numérica?				
¿Los cheques expedidos son solicitados previamente y ésta solicitud es aprobada por el incumbente de mayor jerarquía?				
¿Las personas que firman los cheques se aseguran de que exista provisión suficiente de fondos para cubrir el mismo, antes de firmarlos?				
¿Las firmas de las personas autorizadas a firmar cheques, tienen la autorización de la junta directiva o la alta gerencia, previo a su envío al banco?				
¿Se firman cheques en blancos?				
¿Al presentar un cheque a la firma, se le anexa toda la documentación que justifica el pago y las personas que los firman se aseguran de que la misma es correcta y completa?				
¿Las personas que firman los cheques se aseguran de que los mismos estén correctamente confeccionados en lo que se refiere a número, cantidad, valor, beneficiario y concepto?				
¿Los cheques se confeccionan con copias, y a la copia que avala el registro contable se le anexa la documentación correspondiente?				
¿La documentación justificativa de los pagos es cancelada con un sello con la inscripción "pagado", en el cual se indique el número y a la fecha del cheque, para prevenir duplicidad de pagos o utilización irregular de dicha documentación?				
¿La custodia de los cheques expedidos pendientes de entrega, se supervisan por la oficina de Tesorería y en su defecto por el cajero pagador, quién mantendrá registro de dichos cheques?				
¿Los cheques expedidos se registran oportunamente en los libros de contabilidad de la institución por personal independiente a su confección, aprobación, custodia, etc?				
¿Los cheques expedidos a nombre de cajeros, pagadores, bancos y a nombre de la propia institución tienen en el detalle la información específica del concepto y la naturaleza del pago?				
¿Se expeden cheques al portador?				
¿Las cuentas bancarias se concilian cada 30 días (mes comercial), para controlar la existencia de efectivo en los bancos y determinar el balance real al final de cada período?				
¿Las conciliaciones son preparadas por personas independientes del manejo y registro del efectivo?				
¿Las personas que preparan las conciliaciones obtienen explicaciones satisfactorias por todos los períodos anormales de tránsito, tanto de cheques como de depósitos y cualquier diferencia detectada en la realización de la referida operación, se hacen los				
¿Los cheques anulados se mutilan en el área de las firmas para prevenir su uso irregular y se archivan junto a la copia que es utilizada para el registro contable?				
¿En caso de que utilice máquina o sello para firmar, la persona cuya firma es estampada supervisa los controles propios de la máquina, tales como: Doble llave, control de totales firmados, control de números de cheques firmados, etc.?				
¿La transferencia de efectivo de una cuenta bancaria a otra es autorizada por el incumbente de mayor jerarquía y otro funcionario competente?				

## CONTABILIDAD

¿Es el contador encargado o tiene firma libradora de cheques?				
¿Revisa el contador los procedimientos del area de credito y tesoreria?				
¿Las conciliaciones bancarias son realizadas con regularidad y son adecuadamente revisadas?				
¿Se realizan conciliaciones de las cuentas por cobrar con el área de crédito?				
¿Se realizan conciliaciones mensuales de las compras de café realizadas?				
¿Se asegura el contador de la existencia de fondos al contabilizar cheques?				
¿Se asegura el contador al momento de contabilizar los cheques emitidos por el área de tesorería que éstos tengan los soportes necesarios?				
¿Se registra adcuu y oportunamente las operaciones que realizan las demás áreas?				
¿El contador promueve la eficiencia de las demás áreas?				
¿Se asegura y garantiza el contador que se esté cumpliendo con los procedimientos establecidos?				

ANEXO 4



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria  
FAREM Matagalpa



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SOBRE COMPONENTES DEL COSO

Los estudiantes del quinto año de la carrera de contaduría pública y finanzas estamos realizando un estudio basado en el control interno por lo que realizaremos una evaluación por medio de este instrumento, por ello solicitamos contribuya con nosotros par

Nombre de la Empresa: EXPORTDORA ATLANTIC S.A.

Aplicado a: Gerente Exportadora Atlantic S.A.

Fecha de aplicación: Diez de Octubre del año dos mil once (10/10/11)

Pregunta	Si	No	N/A	Observación
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
¿Los códigos de conducta son aceptados de forma expresa y periódicamente por todos los empleados.				
¿Los empleados entienden qué comportamiento es aceptable o no aceptable y saben qué hacer si se encuentran con algún comportamiento indebido.				
¿La cultura de la dirección enfatiza la importancia de la integridad y comportamiento ético cuando no existe un código escrito de comportamiento. Este código puede ser comunicado verbalmente en reuniones con el personal, reuniones individuales, o en el c				
¿La Dirección trata adecuadamente los síntomas de que existen problemas (por ejemplo, productos potencialmente defectuosos) en particular cuando puede ser considerable el coste de identificar los problemas y tratar los temas.				
¿El trato diario con clientes, proveedores, empleados y demás terceros se hace de forma honesta e igualitaria (por ejemplo, no se ignora el pago excesivo de un cliente o la infrafacturación de un proveedor o no se hacen esfuerzos para encontrar una manera				
¿La dirección responde ante las violaciones de normas de comportamiento.				
¿Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman. Los empleados entienden que si se les sorprende violando las normas de comportamiento sufrirán las consecuencias.				
¿La dirección proporciona directrices sobre las situaciones y la frecuencia con la que se necesitan su intervención.				
¿La intervención por parte de la dirección está debidamente documentada y explicada.				
¿Está explícitamente prohibido hacer caso omiso de los controles establecidos por parte de la dirección.				
¿Se investiga y documentan las desviaciones de las políticas establecidas.				
¿Existen condiciones tales como incentivos extremados que puedan poner a prueba (de una forma innecesaria e injusta) si los empleados observan los valores éticos.				
¿La dirección ha de especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles.				

¿La dirección ha analizado, formal o informalmente, las funciones que comprenden tareas específicas, teniendo en cuenta factores tales como hasta qué grado los individuos han de ejercer su propio juicio y ha establecido cuál es el grado de supervisión nec				
¿La dirección ha determinado adecuadamente los conocimientos y habilidades requeridas para realizar trabajos específicos.				
¿Existe evidencia que demuestre que los empleados parecen poseer los conocimientos y habilidades requeridos.				
¿La dirección actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y los beneficios potenciales de una operación que conlleva riesgos.				
¿Ha existido una rotación excesiva del personal gerencial o de supervisión.				
¿Existe una tendencia en la rotación (por ejemplo, incapacidad de retener ejecutivos financieros clave o miembros del departamento de auditoría interna) que pueda ser indicativa del énfasis que la dirección pone sobre el control.				
¿Considera la contabilidad como un vehículo para ejercer el control sobre las diversas actividades de la entidad.				
¿La selección de criterios contables utilizados en los estados financieros se realiza siempre en función de mostrar el mayor beneficio posible.				
¿Si la función contable está descentralizada, la dirección operativa correspondiente aprueba los resultados declarados.				
¿El personal de contabilidad tiene también una responsabilidad ante y es controlado por la dirección financiera central.(contralor)				
¿Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado.				
¿Los altos directivos visitan periódicamente a las subsidiarias o las divisiones.				
¿El personal emite informes indebidos para conseguir los objetivos (por ejemplo, registros que evidencia el buen funcionamiento del proceso sabiendo que se están alterando los resultados reales del proceso en si.)				
¿Los directivos ignoran las posibles sospechas o indicaciones de prácticas indebidas.				
¿La estructura organizativa está debidamente descentralizada dada la naturaleza de las operaciones realizadas por la entidad.				
¿La estructura facilita el flujo de información hacia los niveles superiores e inferiores y entre todas las actividades empresariales.				
¿Se comunica claramente a los ejecutivos las responsabilidades y las expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.				
¿Los ejecutivos tienen los conocimientos, la experiencia y la formación necesaria para desempeñar sus funciones.				
¿Las relaciones de dependencia establecidas (ya sean formales, informales, directa o matriciales) son adecuadas y permiten a los directivos conocer con claridad sus responsabilidades y nivel de autoridad.				
¿Los ejecutivos de niveles inferiores tienen la posibilidad de utilizar alguna vía de comunicación apropiada hacia los altos ejecutivos.				
¿Los directores de departamento y supervisores tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente.				
¿Los directores y los supervisores trabajan demasiadas horas extraordinarias y asumen mayores responsabilidades de las que les corresponderían.				
¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma (ordenada, constante)sistemática en toda la organización de la empresa.				
¿La responsabilidad para la toma de decisiones está relacionada con la asignación de autoridad y responsabilidad.				
¿Existe una descripción de funciones para el trabajo de los directores de departamento y los supervisores.				

¿La entidad tiene el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su misión.				
¿Los empleados del nivel “adecuado” están autorizados para resolver cualquier problema o para implantar mejoras. Esta facultad se acompaña con los niveles adecuados de aptitud y con límites claros de autoridad.				
¿Las políticas y los procedimientos existentes aseguran el reclutamiento o el desarrollo profesional de las personas fiables necesarias para soportar un sistema efectivo de control interno.				
¿El nivel de atención que se presta al reclutamiento y a la formación de las personas es adecuado.				
¿El personal de supervisión se reúne periódicamente con los empleados para revisar su rendimiento profesional y proponer medidas para mejorarlo.				
¿Se toman acciones correctivas cuando no se observan las políticas establecidas.				
¿Se someten a un examen especialmente minucioso los historiales que tienen cambios de empleo frecuentes o períodos de inactividad.				
¿Los criterios con respecto a ascensos y subidas de sueldos están suficientemente explícitos para que los empleados sepan lo que la dirección espera de ellos antes de ascensos o promociones.				
¿Dichos criterios incluyen el cumplimiento de normas de conducta.				
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>				
¿La dirección ha establecido unos objetivos globales estratégicos				
¿La información sobre los objetivos globales de la entidad se comunica a los empleados y al consejo de administración.				
¿El plan estratégico apoya los objetivos globales.				
¿Se revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que están continuamente siendo relevantes.				
¿Se complementan y se apoyan mutuamente las áreas entre sí para las distintas				
¿Los objetivos específicos son coherentes con las prácticas y actuaciones históricas de la entidad o con empresas similares del mismo sector y, si existen diferencias, se han analizado los motivos de las mismas.				
¿La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.				
¿La dirección ha identificado las acciones que deben llevarse a cabo con éxito, o los fallos que han de evitarse, para que se consigan los objetivos globales de la entidad.				
¿La dirección efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito.				
¿Existen procedimientos para resolver los conflictos.				
¿Existen mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas. Por ejemplo, considerar si la dirección toma en cuenta los riesgos relacionados con:				
Las fuentes de suministro				
Los requerimientos de los acreedores				
Las condiciones económicas				
La normativa aplicable				
¿Existen mecanismos adecuados para detectar los riesgos provenientes de fuentes internas. Por ejemplo, considerar si la dirección toma en cuenta los riesgos relacionados con:				
La financiación, es decir, la disponibilidad de fondos para las iniciativas nuevas o la continuación de programas clave.				
Los riesgos se analizan a través de procedimientos formales, o de manera informal como parte de la actividad diaria de la gerencia.				
Las relaciones laborales, por ejemplo, los programas de remuneraciones y otros beneficios laborales que mantengan el nivel de competitividad de la entidad dentro de su sector.				
Los sistemas de información, tal como el mantenimiento de sistemas adecuados de copias de seguridad y de emergencia, para el caso de fallos del sistema que pudiesen afectar la continuidad de las operaciones de manera importante.				

¿Los riesgos detectados son relevantes para el objetivo específico correspondiente?				
¿La administración cuenta con políticas claramente definidas para la identificación de factores de riesgo?				
¿Existe un responsable designado por la administración para realizar la metodología de análisis del riesgo?				
¿Se informan oportunamente los resultados del análisis de riesgos?				
¿Existe una metodología apropiada para la cuantificación del impacto?				
¿Dentro del presupuesto del área se tiene en cuenta una partida para el desarrollo de acciones como respuesta al riesgo?				
¿Existe un responsable del plan del manejo del riesgo?				
¿Se nombra un responsable de la puesta en marcha del plan de manejo del				
¿Es adecuada la metodología para la determinación del riesgo residual?				
¿Se toman acciones oportunas para manejar el riesgo residual?				
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
¿Se encuentran definidas las herramientas e instrumentos de planeación de las actividades de control?				
¿Se tiene claramente definidos los mecanismos de seguimiento al plan de actividades de control?				
¿Las actividades de control se articulan entre si y son coherentes?				
¿Existen las políticas y los procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la entidad (empresa).				
¿Las actividades de control establecidas están siendo aplicadas correctamente?				
¿Los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados en la realidad y de la manera debida?				
¿Se toman acciones apropiadas y en tiempo sobre las excepciones o sobre la información que requiere un seguimiento posterior?				
¿El personal de supervisión revisa el funcionamiento de los controles?				
¿Se tienen identificados los procesos y procedimientos clave cada procesos de la organización?				
¿Se realiza un permanente análisis y revisión de los procesos?				
¿Se evalúa el cumplimiento de los procesos claves de la organización?				
<b>INFORMACION Y COMUNICACION</b>				
¿Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones del mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos?				
¿Se identifica y presenta con regularidad la información, generada dentro de la organización, crucial para el logro de los objetivos de la entidad, incluyendo la relacionada con los factores críticos de éxito?				
¿Se suministra a los directivos y jefes de departamento la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades?				
¿Los directivos reciben información analítica que les permite identificar qué acción es necesaria llevar a cabo?				
¿La información se facilita con el detalle adecuado para los distintos niveles de gestión?				

¿En lugar de suministrar un “mar de datos” la información se resume adecuadamente, facilitando información pertinente y permitiendo la inspección minuciosa de los detalles cuando es necesario?			
¿La información está disponible en tiempo oportuno para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, tanto interno como externos, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos y comerciales y los asuntos de control?			
¿Se ha establecido un mecanismo (por ejemplo, un comité de planificación de informática) para identificar las necesidades de información que surjan?			
¿Las necesidades y prioridades de información son determinadas por directivos con responsabilidades suficientemente amplias?			
¿Se ha desarrollado un plan informático a largo plazo ligado a las iniciativas estratégicas?			
¿Se aportan recursos suficientes (gestores, analistas, programadores con los conocimientos técnicos precisos) según sean necesarios para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información?			
¿Las vías de comunicación, sesiones formales e informales de formación, reuniones y supervisión durante el trabajo, son suficientes para efectuar tal			
¿Los empleados conocen los objetivos de su actividad y como sus tareas contribuyen a lograr esos objetivos?			
¿Los empleados entienden cómo sus tareas afectan a, y son afectadas por, las tareas de otros empleados?			
¿Existe alguna forma de comunicarse con los niveles superiores de la empresa sin tener que pasar por un superior directo, por ejemplo mediante un “defensor del empleado” o asesor interno?			
¿Los empleados usan de hecho los canales de comunicación?			
¿Las personas que informan de posibles irregularidades son informadas de las medidas que se toman y protegidas contra represalias?			
¿Existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejora?			
¿La dirección premia las buenas sugerencias de los empleados con premios en metálico (Placas con su nombre) o con otras formas significativas de reconocimiento?			
¿Los agentes de ventas informan a los departamentos de ingeniería, producción y marketing sobre las necesidades de los clientes?			
¿El personal de gestión de cuentas a cobrar informa al de aprobación de créditos de aquellos clientes que retrasan el pago.(financiamientos o adelantos de café)?			
¿La información sobre nuevos productos o garantías de los competidores llega al personal de ingeniería, marketing y ventas?			
¿Existen mecanismos de información con todos los terceros pertinentes?			
¿Las sugerencias, quejas y otras informaciones son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la organización?			
¿La información se transmite a los niveles superiores de la organización según sea necesario y se realizan acciones de seguimiento?			
¿Las comunicaciones importantes a terceros son proporcionadas por la dirección de acuerdo con la naturaleza y la importancia del mensaje (por ejemplo, un alto ejecutivo explica periódicamente por escrito a los terceros las normas éticas de la entidad)?			
¿Los proveedores, clientes y otros terceros conocen las normas y expectativas de la entidad a la hora de tratar con la misma?			
¿Esas normas son evidenciadas en las relaciones diarias con terceros?			



# **MANUAL DE CONTROL INTERNO**

**BASADO EN INFORME COSO**

**EXPORTADORA ATLANTIC S.A.**

**GRUPO ECOM**

**AVENIDA JEAN PAUL GENIE**

**EDIFICIO SAN MARINO MODULO A1 P.O.BOX. 2278-1477, 2278-1478,**

**FAX: 2270 - 4331**

**MANAGUA-NICARAGUA**

**REGIONAL MATAGALPA**





INDICE

*Contenido*

*Pág. N°*

OBJETIVOS .....	1
ANTECEDENTES .....	2
GENERALIDADES DE LOS COMPONENTES .....	4
PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO.....	5
INTRODUCCION .....	6
FIRMAS DE ELBORACIÓN.....	7
AMBIENTE DE CONTROL .....	8
INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS .....	8
COMPROMISO CON LA COMPETENCIA .....	8
FILOSOFIA DE LA DIRECCION Y ESTILO DE GESTION .....	8
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	9
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES .....	9
POLITICAS Y PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS .....	9
DEPARTAMENTO DE TESORERIA .....	9
• Objetivo .....	9
• Alcance .....	9
• Marco normativo .....	10
• Responsabilidad .....	10
• Proceso .....	10
• Organigrama del departamento .....	10
DEPARTAMENTO DE COMPRAS .....	10
• Objetivo .....	10
• Alcance .....	10
• Marco normativo .....	10
• Responsabilidad .....	11
• Proceso .....	11
• Organigrama del departamento .....	11
DEPARTAMENTO DE CRÈDITO .....	12

Melvin Rostrán Loáisiga y Bismarck Antonio Herrera García





• Objetivo .....	12
• Alcance .....	12
• Marco normativo .....	12
• Responsabilidad .....	12
• Proceso .....	12
• Organigrama del departamento .....	12
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD .....	13
• Objetivo .....	13
• Alcance .....	13
• Marco normativo .....	13
• Responsabilidad .....	13
• Proceso .....	13
• Organigrama del departamento .....	14
EVALUACION DE RIESGOS .....	14
DEPARTAMENTO DE TESORERIA .....	14
• Definición del riesgo en el departamento.....	14
• Identificación del riesgo .....	15
• Descripción del riesgo .....	15
• Valoración del riesgo .....	16
DEPARTAMENTO DE COMPRAS .....	16
• Definición del riesgo en el departamento.....	16
• Identificación del riesgo .....	16
• Descripción del riesgo .....	17
• Valoración del riesgo .....	18
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO .....	18
• Definición del riesgo en el departamento.....	18
• Identificación del riesgo .....	19
• Descripción del riesgo .....	19
• Valoración del riesgo .....	20
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD .....	20
• Definición del riesgo en el departamento.....	20
• Identificación del riesgo .....	20





# MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



• Descripción del riesgo .....	21
• Valoración del riesgo .....	21
ACTIVIDADES DE CONTROL .....	22
DEPARTAMENTO DE TESORERIA .....	22
• Funciones.....	22
• Procedimiento .....	23
• Políticas .....	24
DEPARTAMENTO DE COMPRAS .....	27
• Funciones.....	27
• Procedimientos .....	27
• Políticas .....	30
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO .....	31
• Funciones.....	31
• Procedimiento .....	31
• Políticas .....	42
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.....	45
• Funciones.....	45
• Procedimiento .....	47
• Políticas .....	75
INFORMACION Y COMUNICACION .....	79
Calidad de la información .....	80
Sistema de registro contable.....	81
Documentación de respaldo.....	81
Flujo de la información .....	81
• Departamento de tesorería.....	81
• Departamento de compras.....	82
• Departamento de crédito .....	83
• Departamento de contabilidad.....	83
MONITOREO .....	84
EVALUACIONES SEPARADAS .....	84
REPORTES .....	84
GLOSARIO DE TERMINOS .....	85

---

Melvin Rostrán Loáisiga y Bismarck Antonio Herrera García





## **OBJETIVOS**

### **GENERAL:**

Normar el funcionamiento correcto de las operaciones administrativos–financieros de EXPASA y guiar al personal encargado de una determinada área, en el desempeño de sus funciones.

### **ESPECIFICOS:**

- ❖ Documentar los procedimientos que aplica EXPASA para lograr el éxito actual.
- ❖ Ampliar conforme al modelo COSO los procedimientos administrativos-financieros para mejorar la situación actual en cuanto a Control Interno.
- ❖ Establecer este documento como norma de obligatorio cumplimiento para el personal de EXPASA en la regional Matagalpa.



## **ANTECEDENTES**

Durante la vida operacionalmente activa de EXPASA, se ha venido buscando un sistema de Control Interno que ayude a que las operaciones sean claras, precisas, escritas y lo más controladas posible para que con ello se logren los objetivos generales de la empresa para lo cual fue fundada. Durante el paso del tiempo se han creado de forma verbal, algunos controles mediante órdenes directas por escrito, vía teléfono o cualquier medio posible para ir dando a la empresa la imagen que tiene hoy en día, los cuales han demostrado que funcionan, sin embargo estos controles no están diseñados como una norma a través de un Manual de Control Interno que permita revisarlos, analizarlos y mejorarlos en la medida que sea necesario, y además que permita medir el proceder de los empleados en cuanto a la aplicación o cumplimiento de los procedimientos descritos.

Todas las políticas y procedimientos adoptados por la administración de EXPASA, deben ayudar a lograr los objetivos de la administración, de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de sus operaciones; incluyendo adhesión de políticas para salvaguarda de activos, prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de los estados financieros confiables.

El Control Interno es un proceso llevado a cabo por las personas que trabajan en EXPASA, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad “razonable” para la consecución de sus objetivos dentro de las siguientes categorías:

- 1) Eficiencia y eficacia de las operaciones
- 2) Confiabilidad de la Información financiera
- 3) Cumplimiento de leyes y reglamentos

Por lo mencionado anteriormente podemos definir ciertos términos fundamentales del Control Interno:

- El Control Interno es un **PROCESO** para alcanzar un fin.
- Es realizado por **PERSONAS**, o sea que no solo son documentos escritos.
- Brinda un grado de **SEGURIDAD RAZONABLE**, no es una garantía de un cien por ciento.
- El Control Interno tiene como fin facilitar el **ALCANCE DE LOS OBJETIVOS** de una organización.

**Como Proceso:** Se sabe que el Control Interno está inmerso en cada actividad o proceso realizado dentro de EXPASA, además el origen de este se da en documento llamado Manual, posteriormente al incluirse dentro de las actividades por medio de las personas dará un resultado que sería la finalidad del Control Interno como proceso, resultado que se traduce en información financiera confiable, eficiencia y eficacia de operaciones, y cumplimiento de leyes.



## MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



**Persona:** Si las personas y esencialmente la alta gerencia de EXPASA, no hacen valer el Manual de Control Interno y no lo muestra al resto del personal como parte de sus actitudes de liderazgo, entonces dicho Manual solo será un documento más dentro de la institución. Las personas son el eje principal para que este Manual de Control Interno funcione y dé los resultados esperados.

**Seguridad Razonable:** Dentro de EXPASA existen riesgos inherentes para la consecución de los objetivos, por ello el Control Interno no es garante de que los objetivos de la organización sean alcanzados, algunos riesgos son: Decisiones erróneas, Errores humanos y Colusiones entre dos o más empleados que permitan burlar los controles establecidos, etcétera; por ello el Control Interno como tal no da como resultado un 100% de seguridad en la función de EXPASA.

**Alcance de Objetivos:** La finalidad del Control Interno en sí, es contribuir con el alcance de los objetivos de EXPASA y al igual que los objetivos para los que fue creado dicho control. Si el Control Interno logra alcanzar los objetivos para los que fue creado entonces los objetivos de EXPASA también se alcanzarán y así la misión y visión serán alcanzables al plazo planteado.





## **GENERALIDADES DE LOS COMPONENTES**

El Control Interno como tal según COSO funciona con cinco componentes que se interrelacionan entre sí y de los cuales el primero es el más amplio e importante.

### **1. Ambiente de Control**

Es el fundamento de los demás componentes del Control Interno, proporcionando disciplina y estructura.

### **2. Actividades de Control**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las actividades administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos.

### **3. Evaluación de Riesgos**

La organización debe poner en ejecución los mecanismos y sistemas más adecuados para obtener, procesar, generar y comunicar de manera eficaz, eficiente y económica, la información financiera, administrativa, de gestión y de otro tipo requerida en el desarrollo de sus procesos, transacciones y actividades, así como en la operación de sus sistemas de control con miras al logro de los objetivos institucionales.

### **4. Información y comunicación**

Se debe identificar, ordenar y comunicar en forma oportuna la información necesaria para que los empleados puedan cumplir con sus obligaciones.

### **5. Monitoreo**

Los sistemas de Control Interno requieren que sean monitoreados, en un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo.



## **PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO PARA ESTE MANUAL**

Los principios de Control Interno constituyen los fundamentos específicos que basados en la eficiencia demostrada y su aplicación práctica en las actividades financieras administrativas son esenciales para el Control Interno de los recursos humanos, financieros y materiales.

- a) Los siguientes se consideran de uso generalizado en la empresa:
- b) Responsabilidad delimitada
- c) Segregaciones de Funciones
- d) Selección de empleados honestos, hábiles y capaces
- e) En lo posible, rotación periódicas de deberes y funciones
- f) Instrucciones por escrito
- g) Contabilidad por partida doble
- h) Control y uso de formularios pre numerados
- i) Evitar el uso de dinero en efectivo
- j) Uso de cuentas bancarias con firmas mancomunadas.





## **INTRODUCCION**

Con la necesidad de ser competitivos en el constante crecimiento de la macroeconomía y los constantes cambios en los sistemas administrativos-financieros también se ha generado la necesidad de una metodología general para los controles internos de las empresas de diferentes partes del mundo, en ese sentido, el modelo COSO con sus cinco componentes se establece como norma internacional para la elaboración del Control Interno de manera general para las diferentes empresas. EXPASA, no se queda atrás al realizar su Manual de Control Interno basado en el modelo COSO y que cuenta con cinco partes para contribuir con la consecución de los objetivos de la organización.

En esta ocasión la Gerencia de EXPASA establece este Manual de Control Interno como herramienta de Auditoría Interna y dirección para el logro de los objetivos planteados como organización, ya que en ellos radica que el personal de nivel inferior tome estas acciones en sus labores diarias.

Es responsabilidad de la dirección y del departamento de Auditoría Interna velar por el cumplimiento de este tan importante documento que normará la funcionalidad de la empresa. Este documento servirá para la toma de dediciones en los siguientes puntos:

- Eficiencia y eficacia de operaciones.
- Información financiera veraz y oportuna.
- Cumplimiento de leyes y reglamento.
- Mejora en la disminución de riesgos.

En EXPASA el Control Interno radica en sus valores como: el trabajo en equipo, colaboración en red e integridad, los cuales han venido trabajando de manera muy satisfactoria para la consecución de los objetivos generales.



**FIRMAS DE ELABORACIÓN**

-----	-----	-----	-----
ELABORADO POR:			
RESP. DEL DEPARTAMENTO CONTABLE	RESP. DEL DEPARTAMENTO TESORERIA	RESP. DEL DEPARTAMENTO COMPRAS	RESP. DEL DEPARTAMENT O CREDITO
<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>

-----	-----
<b>REVISADO:</b>	<b>AUTORIZADO:</b>
<b>XXX</b>	<b>XXX</b>



# **AMBIENTE DE CONTROL**



**C O M E R C I A L I Z A D O R A Y E X P O R T A D O R A**

*ATLANTIC S.A.*

## **INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS**

Atlantic S.A. está en un proceso de elaboración de un código interno de conducta, pero el departamento de recursos humanos monitorea a través de sus diferentes medios, el comportamiento laboral de sus empleados, en cuanto la estética personal, violaciones a los procedimientos, actos de corrupción, ausencias, malos hábitos (Alcoholismo), relaciones entre empleados y afinidades o amistades entre empleados y clientes, etc.

## **COMPROMISO CON LA COMPETENCIA PROFESIONAL**

El departamento de recursos humanos es el encargado del reclutamiento del personal que funciona en los diferentes cargos que existen en la empresa, haciendo incluso solicitudes de empleados a nivel nacional, aun cuando los nuevos puestos sean de una regional, para realizar un mejor proceso de selección en cuanto a mejores actitudes, capacidad, experiencia y perfiles del cargo en cuestión.

## **FILOSOFIA DE LA DIRECCIÓN Y ESTILO DE GESTIÓN**

El estilo y filosofía de la dirección se refleja en los gerentes de las regionales así como en la gerencia central, porque son los primeros en tomar decisiones para capacitar a su personal en cuanto a las innovaciones tecnológicas, nuevas teorías y procedimientos de campo, mediante las reuniones periódicas y consistentes que se realizan, y por la constante actualización a la que se someten para mejorar las políticas y procedimientos administrativos y financieros que retomarán en cuanto a operaciones y decisiones futuras. La toma de decisiones objetiva y con



una buena base de estudio de dicha decisión es uno de los factores que se transmite a los empleados en cuanto al liderazgo que se debe tener para estar en su posición.

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

En el organigrama se muestra la forma en la que viajan las decisiones de la alta gerencia hacia el resto de la empresa, debido a que se posee un organigrama jerárquico se ha logrado un buen nivel organizativo, aunque existe una nueva teoría y que se está tratando de adoptar y es que cada departamento tenga el mismo nivel jerárquico para que trabajen como equipo con responsabilidades equitativas, y así crear un equipo de trabajadores para lograr un objetivo común que es la visión y misión de la empresa.

## **ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Todo organismo debe complementar su Organigrama, con un Manual de Organización, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos, en ese sentido EXPASA necesita un Manual de Organización ya que actualmente no lo tiene y el fortalecimiento del Ambiente de Control depende del conocimiento que tengan los miembros del organismo sobre sus deberes y responsabilidades.

## **POLITICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS**

Exportadora Atlantic cuenta actualmente con un sinnúmero de políticas y prácticas para el recurso humano que garantizan las buenas prácticas de reclutamiento y selección de personal, así como de capacitaciones a los mismos para contar con personal capacitado y comprometido con la causa de EXPASA.

Exportadora Atlantic es una empresa que brinda igualdad de oportunidades, sin discriminar afiliación política, credo religioso, color, raza, o cualquier característica propia de los individuos.

Respecto al reclutamiento y selección, el personal permanente de EXPASA tiene el privilegio de ser llamado, mediante concurso interno, a ocupar nuevos puestos que le permiten, al colaborador, la oportunidad de crecer profesionalmente.

## **DEPARTAMENTO DE TESORERIA**

### **1. Objetivo**

Facilitar los recursos para el pago a proveedores y dotar de efectivo al personal para realizar compras y gastos a nombre de la empresa en tiempo y forma.

### **2. Alcance**

Esta norma es aplicable tanto al responsable del área de tesorería como al responsable de caja y fondos de efectivo para compras de café y las diferentes operaciones.



### **3. Marco Normativo**

- a) Controles internos establecidos
- b) Políticas establecidas para esta área
- c) Código Tributario

### **4. Responsabilidad**

- a) La responsabilidad de este departamento descansa en los hombros del , quién cuenta con la capacidad y experiencia para llevar a cabo las diferentes funciones que aquí se tengan.

### **5. Proceso**

Inicia con las solicitudes de fondos para pagos, desembolsos por financiamientos y adelantos de café en depósito y compras de café que demanda la empresa y finaliza con el archivo de los documentos soportes de cada desembolso y el informe mensual de gastos en que incurre la empresa.

### **6. Organigrama del Departamento**



## **DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

### **1. Objetivo**

Proporcionar materia prima, en este caso café para que EXPASA opere normalmente dentro del comercio y exportación del mismo producto.

### **2. Alcance**

Este documento está orientado a las compras de café, esto debido a que las compras de materiales y suministros, servicios, activo fijo y otros se realizan en la central de Managua.

### **3. Marco Normativo**



Normas y políticas establecidas por la alta gerencia a nivel regional y central a través de correos electrónicos, circulares, llamadas telefónicas y órdenes directas.

#### **4. Responsabilidad**

Además de la gerencia regional también es responsabilidad de los agentes de compras que se establecen en diferentes lugares del país para las compras y acopio de café.

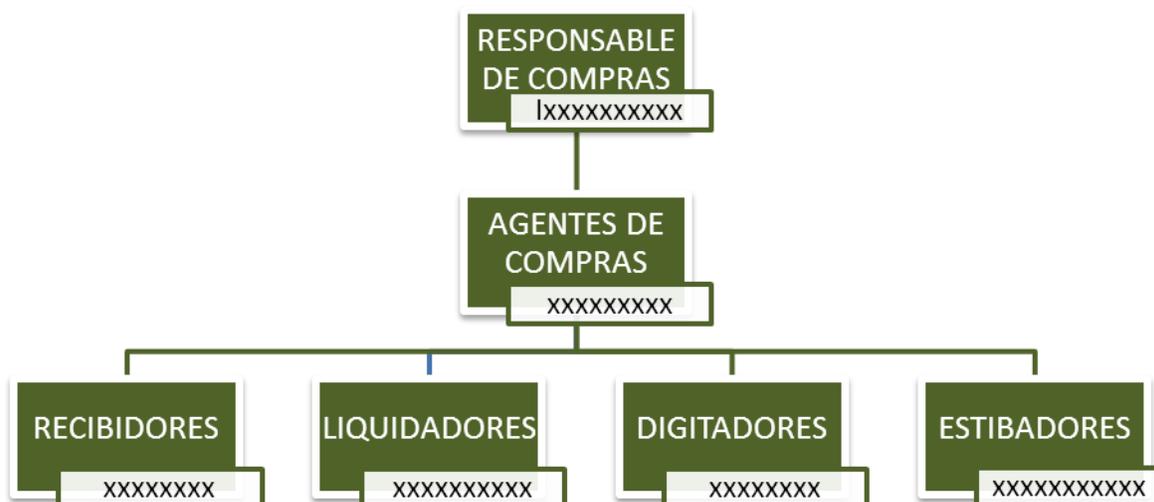
#### **5. Proceso**

Las compras de materiales y suministros, de repuestos y otros se realizan directamente desde la sede central en Managua, pero el proceso de compras de café inicia en las regionales. Antes de iniciar el proceso de compras los responsables de las agencias deben preparar el presupuesto de gastos y proyecciones de acopio correspondiente a la cosecha cuyo período inicia en el mes de octubre y finaliza en el mes de septiembre del siguiente año.

Una vez autorizados los presupuestos, a los agentes se les apertura un fondo revolvente el cual va incrementándose a medida que avanza la cosecha y de igual manera se disminuye cuando la cosecha va en descenso.

El proceso diario en sí de las compras inicia con la adquisición del café en los diferentes estados físicos (humedades), daños y calidades, y termina con la entrega del mismo en la planta procesadora; todo este proceso involucra la elaboración de un sin número de formatos para documentar las operaciones realizadas, así como la comunicación de información pertinente a los productores. Algunas de las actividades que involucra el proceso son: recibir el café del cliente, disponer de espacios adecuados en bodega, pagar el café al cliente, remisionar el café hacia la planta procesadora, pasar el informe diario de compras al área de estadísticas de la sucursal, entre otras.

#### **6. Organigrama del Departamento**





## **DEPARTAMENTO DE CREDITO**

### **1. Objetivo**

Apoyar financieramente a los proveedores de café en el desarrollo sostenible de sus plantaciones, para que mejoren sus prácticas de producción, produzcan mayores cantidades y mejor calidad.

### **2. Alcance**

Está dirigida a todos los colaboradores que se relacionan directamente con los financiamientos a los productores.

### **3. Normativa**

Políticas internas

Controles Internos dirigidos a este proceso

Ley 314, Ley general de bancos e instituciones financieras no bancarias.

### **4. Responsabilidad**

El responsable del departamento de crédito es quién cumplirá y responderá por todos los procedimientos planteados para esta área.

### **5. Proceso**

- El proceso comienza con una solicitud de financiamiento por parte del productor, el cual debe llenar un documento llamado solicitud de crédito, el paso siguiente y como parte de los requisitos, es la visita del agente de compras del área donde se ubica la finca del cliente, esto con el objetivo de hacer valoraciones generales de la finca, posteriormente un técnico agrónomo con el agente de compras hace otra visita para valorar las plantaciones y hacer pre estimado de cosecha.
- La primera visita consiste en una evaluación de observación de la finca y obtener los datos correspondientes a las extensiones productivas, infraestructura, etc. Anteriormente el técnico podía hacer un avalúo de la propiedad para determinar si el valor de la misma era suficiente como garantía del crédito, en la actualidad, como parte de los controles que empíricamente ha venido aplicando Atlantic, los avalúos los realiza una tercera persona ajena a la empresa. Otra de las actividades que realiza el técnico en esta visita al productor, y la cual se considera muy importante, es la estimación de la producción en quintales oro, dicho dato determina, según la política, el monto que el productor puede recibir. Posteriormente se recopilan toda la documentación necesaria, según los requisitos para aplicar al crédito, dicha información es ingresada al sistema ECS (EXPASA COFFEE SYSTEM), para posteriormente ser evaluada en un comité de crédito y determinar la aprobación del crédito y el proceso termina con la cancelación del crédito mediante la entrega de café o efectivo de no lograr cancelar con producto.

### **6. Organigrama del Departamento**



**RESPONSABLE  
DE CREDITO**

XXXXXXXXXXXXXX

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

**1. Objetivos**

Revisar, clasificar, soportar y ordenar operaciones contables que sirven para elaborar estados financieros confiables de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y las disposiciones legales vigentes, y que la información financiera sea oportuna, clara y útil.

**2. Alcance**

El contenido del presente modulo es de observancia general tanto para el personal que labora en el Departamento de Contabilidad, como para el personal de aquellas áreas que se interrelacionan o involucran en los procesos descritos. Son aplicados a toda la estructura Organizativa de la Empresa.

**3. Normativa**

- ❖ Principio de Contabilidad Generalmente Aceptados
- ❖ Ley de Equidad Fiscal
- ❖ Código Mercantil
- ❖ Código Laboral
- ❖ Ley de Seguridad Social
- ❖ Código de Ética Profesional
- ❖ Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua
- ❖ Controles Internos Establecidos
- ❖ Disposiciones emitidas por la alta gerencia a nivel regional y central.

**4. Responsabilidad**

El responsable del departamento contable es quien deberá cumplir con todos los procedimientos planteada para esta área y responder por los mismos.

**5. Proceso**

El proceso de contabilidad es un poco complicado de expresar teóricamente, pero se puede decir que inicia con la comprensión de la estructura del sistema de Control Interno, políticas y el giro de la empresa, posteriormente se necesita fusionar el criterio del contador y su experiencia con las disposiciones de la administración general para procesar la información financiera de manera correcta y como la empresa lo demande, y por último expresar en sus informes financiero (Estados Financieros) los datos que resultan del proceso de sus operaciones rutinarias y archivar e comunicar dicha información a la gerencia, administración financiera y junta directiva.

**6. Organigrama del Departamento**





# EVALUACION DE RIESGOS



C O M E R C I A L I Z A D O R A Y E X P O R T A D O R A

ATLANTIC S.A.

## DEPARTAMENTO DE TESORERIA

### ❖ Definición de Riesgos para este departamento

Son las posibilidades de que exista una aplicación del recurso en efectivo y vía bancaria que no cumpla con los controles internos establecidos.

### ❖ Identificación de los Riesgos en el departamento:

#### 1. Riesgos Internos:

Factores Internos:

##### a. Financieros

- ❖ Aplicación de Recursos en Efectivo y Bancarios sin Controles Internos
- ❖ Diferencias en arqueos
- ❖ Diferencias en conciliaciones bancarias

##### b. Humano

- ❖ Mala Comunicación
- ❖ Desconocimientos del Ambiente de Control del Departamento

#### 2. Riesgos Externos:

Factores Externos:

- a. Falta de Flujos de Efectivo



❖ **Descripción del riesgo y su posible consecuencia**

FACTORES	PROCESO	RIESGO	DESCRIPCION	POSIBLES CONSECUENCIAS
INTERNOS	FINANCIEROS	Aplicación del Recurso en efectivo y bancario sin los controles internos	Realizar desembolsos en efectivo y vía bancaria sin soportes contables, ni firmas de autorización.	Errores contables e incumplimiento de normas internas, irregularidades, problemas fiscales.
	HUMANOS	Mala Comunicación Interna.	Errores Financieros y Contables.	Errores contables e incumplimiento de normas internas, irregularidades, problemas fiscales, mala información financiera, etc.
EXTERNOS	FINANCIEROS	Falta de Flujo de Efectivo	No contar con el disponible necesario para cubrir un gasto significativo, desembolsar un crédito y/o realizar la liquidación de café y pagos a proveedores.	Programación de Pagos, reducción en cuanto a acopio de café, retraso en diferentes procesos por no contar con lo solicitado (Gasto), quejas y pérdida de los productores (Cliente) que solicitan créditos a la empresa.

❖ **Valoración del Riesgo**

Criterios de Ocurrencia en cada proceso			
Categoría	Tipo	Tendencia	Frecuencia
Alta	D	Mayor de 3	
Media	C	De 2 a 3	
Baja	B	De 1 a 2	
Remota	A	De 0 a 1	

**DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

❖ **Definición de Riesgos para este departamento:**



La posibilidad de que exista una compra de café, bienes y/o servicios que no cumpla con las políticas internas de adquisición.

❖ **Identificación de los Riesgos en el departamento**

1. Riesgos Internos:

Factores Internos

a. Financieros

- ❖ Aplicación de Recursos asignados de forma inadecuada
- ❖ Compra de bienes, servicios y café que no cumplan con la calidad, precio y tiempos de entrega.

b. Humanos

- ❖ Mala Comunicación
- ❖ Desconocimiento del Ambiente de Control
- ❖ Que se pueda realizar cualquier tipo de compra pasando por encima de los controles establecidos.

2. Riesgos Externos:

Factores Externos

a. Financieros

- ❖ Falta de Flujos de Efectivo

b. Fenómenos Naturales

- ❖ Sequías
- ❖ Huracanes o exceso de lluvias y vientos

c. Precio Internacional

- ❖ Una caída en el precio internacional.

d. Competencia

- ❖ CISA y Otros

❖ **Descripción del Riesgo y su posible consecuencia**

FACTORES	PROCESO	RIESGO	DESCRIPCION	POSIBLES CONSECUENCIAS
INTERNOS	FINANCIEROS	Aplicación del Recurso en efectivo y bancario sin	Realizar desembolsos en efectivo y vía bancaria sin	Errores contables e incumplimiento de normas internas, irregularidades,



# MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



		los controles internos	soportes contables, ni firmas de autorización.	problemas fiscales
	RECURSOS HUMANOS	Mala Comunicación Interna.	Errores Financieros y Contables.	
EXTERNOS	FINANCIEROS	Falta de Flujo de Efectivo	No contar con el disponible necesario para cubrir un gasto significativo, desembolsar un crédito y/o realizar la liquidación de café y pagos a proveedores.	Programación de Pagos, reducción en cuanto a acopio de café, retraso en diferentes procesos por no contar con lo solicitado (Gasto), quejas y pérdida de los productores (Cliente) que solicitan créditos a la empresa.
	FENOMENOS NATURALEZ	Sequía	Que se pierda o reduzca la cosecha de café de los productores.	Reducciones en comercio y utilidades por dicho acto o la maduración tardada de la cosecha.
		Huracanes o excesos de lluvias y vientos.	Que se pierda o reduzca la cosecha de café de los productores.	Reducciones en comercio y utilidades por dicho acto.
	PRECIO INTERNACIONAL	Caída del precio de la bolsa de Nueva York.	Que los productores no cumplan con los contratos de compras y a la vez con sus financiamientos.	Pérdida o reducciones considerables en ingresos por ventas y por incumplimiento de los financiamiento a los productores de café.
	COMPETENCIA	CISA y otros	Que la CISA y otros competidores menores, nos tome la	Reducción en las compras o acopio de café y por ende de las utilidades



## MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



			delantera en cuanto a acopio y por ende de comercio, por precio y otros beneficios que ello ofrezcan.	
--	--	--	---	--

### ❖ Valoración del Riesgo

Criterios de Ocurrencia en el proceso.			
Categoría	Tipo	Tendencia	Frecuencia
Alta	D	Mayor de 3	
Media	C	De 2 a 3	
Baja	B	De 1 a 2	
Remota	A	De 0 a 1	

## DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

### ❖ Definición de Riesgos para este departamento

Son un conjunto de circunstancias que pueden originar alguna pérdida económica significativa por financiamiento a productores o empleados en un periodo determinado.

### ❖ Identificación de los Riesgos en el departamento

#### 1. Riesgos Internos:

Factores Internos

##### a. Humanos

- ❖ No tener información necesaria a tiempo para generar los procesos
- ❖ Extravío de pagares pendientes o información de valor como: documentos de garantías, escrituras, etc.
- ❖ No contar con la comprobación necesaria, estipuladas en las políticas establecidas.
- ❖ Pérdida de la información que contiene los equipos de cómputos.

#### 2. Riesgos Externos:

Factores Externos

- a. Nuevas disposiciones de la Superintendencia de bancos de Nicaragua.
- b. La competencia
- c. Políticas monetarias que pueda emitir el estado.

### ❖ Descripción del Riesgo y su posible consecuencia



FACTORES	PROCESO	RIESGO	DESCRIPCION	POSIBLES CONSECUENCIAS
----------	---------	--------	-------------	------------------------



## MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



INTERNOS	HUMANOS	Aplicación del Recurso en efectivo y bancario sin los controles internos	Realizar desembolsos en efectivo y vía bancaria sin soportes contables, firmas ni de autorización.	Errores contables e incumplimiento de normas internas, irregularidades, problemas fiscales
		Mala Comunicación Interna.	Errores Financieros y Contables.	
EXTERNOS	FINANCIEROS	Falta de Flujo de Efectivo	No contar con el disponible necesario para cubrir un gasto significativo, desembolsar un crédito y/o realizar la liquidación de café y pagos a proveedores.	Programación de Pagos, reducción en cuanto a acopio de café, retraso en diferentes procesos por no contar con lo solicitado (Gasto), quejas y pérdida de los productores (Cliente) que solicitan créditos a la empresa.

### ❖ Valoración del Riesgo

Criterios de Ocurrencia			
Categoría	Tipo	Tendencia	Frecuencia
Alta	D	Mayor de 3	
Media	C	De 2 a 3	
Baja	B	De 1 a 2	
Remota	A	De 0 a 1	

### DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

#### ❖ Definición de Riesgos para este departamento

Es la posibilidad de que ocurra algún evento futuro que cambie la situación actual de los activos y/o pasivos de la empresa en cuanto a la valuación y estimación, y que dicho evento provoque variaciones no convenientes en el valor de los activos, pasivos y elementos económicos con ellos relacionados.

#### ❖ Identificación de los Riesgos en el departamento

##### 1. Riesgos Internos



Factores Internos, liberar información financiera no apegada a los criterios establecidos en los principios de contabilidad generalmente aceptados y las disposiciones legales aplicadas.

2. Riesgos Externos

Factores Externos:

- a) Riesgo de Mercado que incluye tres factores:
- ❖ Cambiario, es el de que el valor de un activo o pasivo fluctúe debido a movimientos en los tipos de cambio de monedas extranjeras.
  - ❖ Tasa de Interés, es el de que un activo o pasivo fluctúe debido al mercado en los costos de financiamiento.
  - ❖ Precios, es el de que un activo o pasivo fluctúe como resultado de los cambios en los precios en el mercado.
- b) Riesgo de Crédito: es el de que una de las partes involucradas en las transacciones de un activo o pasivo deje de cumplir con sus obligaciones y provoque que la contraparte incurra en una pérdida financiera.
- c) Riesgo de Liquidez, es el que una entidad tenga dificultades para reunir los recursos necesarios para cumplir con sus compromisos asociados a activos o pasivos. Este puede resultar de la incapacidad para vender o liquidar un activo prontamente a un valor cercano a su valor razonable.
- d) Riesgo de Flujo de Efectivo: es en el cual los flujos futuros de efectivo asociados con un activo o pasivo cambian en sus montos debido a la tasa de interés en el mercado

❖ **Descripción del Riesgo y su posible consecuencia**

FACTORES	PROCESO	RIESGO	DESCRIPCION	POSIBLES CONSECUENCIAS
INTERNOS	FINANCIEROS	Aplicación del Recurso en efectivo y bancario sin los controles internos	Realizar desembolsos en efectivo y vía bancaria sin soportes contables, ni firmas de autorización.	Errores contables e incumplimiento de normas internas, irregularidades, problemas fiscales
	RECURSOS HUMANOS	Mala Comunicación Interna.	Errores Financieros y Contables.	
EXTERNOS	FINANCIEROS	Falta de Flujo de Efectivo	No contar con el disponible necesario para cubrir un gasto significativo,	Programación de Pagos, reducción en cuanto a acopio de café, retraso en diferentes procesos



## MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



			desembolsar un crédito y/o realizar la liquidación de café y pagos a proveedores.	por no contar con lo solicitado (Gasto), quejas y pérdida de los productores (Cliente) que solicitan créditos a la empresa.
--	--	--	---	---

### ❖ Valoración del Riesgo

Criterios de Ocurrencia			
Categoría	Tipo	Tendencia	Frecuencia
Alta	D	Mayor de 3	
Media	C	De 2 a 3	
Baja	B	De 1 a 2	
Remota	A	De 0 a 1	





# ACTIVIDADES DE CONTROL



C O M E R C I A L I Z A D O R A Y E X P O R T A D O R A

ATLANTIC S.A.

## DEPARTAMENTO DE TESORERIA

### 1. Funciones

- a) Solicitar fondos dos veces por semana a Tesorería Managua.
- b) Revisar los requerimientos de fondos con las demás áreas y hacer la respectiva solicitud a Tesorería Managua.
- c) Elaborar flujo de efectivo al final del día.
- d) Provisionar cada semana, el monto a desembolsar de los financiamientos otorgados a nuestros clientes.
- e) Revisar la documentación soporte de los cheques por financiamiento a elaborar
  - Emitir cheque al productor
  - Emitir cheque de gastos legales
- f) Elaborar cheque de préstamos a empleados
- g) Revisar la documentación soporte que esté debidamente firmada para la elaboración de cheques de préstamos a empleados.
- h) Elaborar cheques proyecto SMS y órdenes de pago
- i) Elaborar cheques para pagos de retenciones alcaldía y administración de rentas.
- j) Elaborar cheques por gastos ocasionados proyecto Bidfomin, Argidius, Cacao



- Elaborar la orden de pago

k) Revisar la documentación soporte que tenga la debida autorización por la persona competente.

l) Elaborar cheque gastos realizados por finca adjudicada, tales como mantenimiento de vivero, compra de insumos.

- Elaborar la orden de pago

- Elaborar constancias de retención.

m) Elaborar cheque por reembolsos de compras de café y adelantos de las agencias.

n) Elaborar cheques por gastos de las agencias, tales como fajinas, transporte colectivo, luz, agua, alimentación, combustible.

- Elaborar la orden de pago

o) Elaborar cheques de transporte de café.

- Revisar orden de pago

- Elaborar constancias de retención

p) Elaborar cheques por pagos de arriendos regional Matagalpa, agencias y centros de acopio.

q) Entregar cheques a productores y proveedores de servicios los días martes y viernes.

r) Archivar la papelería diariamente.

s) Mantener archivos adecuados de los comprobantes de pago y toda la documentación soporte de los mismos.

## **2. Normas y Procedimientos**

a) Las funciones de custodia y manejo del efectivo deben ser ejecutadas por personas independientes de las que realizan las funciones de revisión, registro y control del mismo.

b) Todos los ingresos de efectivo deben hacerse constar en un recibo de ingreso, el cual debe ser firmado y sellado por el cajero.

c) Los recibos de ingreso deben ser prenumerados de imprenta y expedidos en secuencia numérica.

d) La secuencia numérica en el uso de los recibos de ingresos debe ser controlada por un empleado independiente de quienes manejan el efectivo.

e) Todos los ingresos deben ser depositados íntegramente a más tardar el siguiente día laborable. El cajero debe anexar el boucher del depósito al recibo de ingreso correspondiente y debe quedarse con una fotocopia del depósito.



- f) Un empleado independiente debe verificar la coincidencia del total del efectivo recibido y el total del depósito de cada día. Además que el boucher de depósito tenga estampado el sello fechador del banco.
- g) Los ingresos y depósitos deben ser registrados por una persona independiente de las labores de manejo del efectivo ingresado.
- h) El cajero debe llenar diariamente un formulario de recepción del efectivo donde conste el número del recibo, fecha y monto recibido.
- i) Es responsabilidad del encargado de mayor jerarquía, el encargado del área financiera y del auditor interno velar por el cumplimiento de estos controles.
- j) Las funciones de custodia y manejo del efectivo son ejecutadas por personas independientes de las que realizan las funciones de revisión, registro y control del mismo.
- k) Todos los ingresos de efectivo se hacen constar en un recibo de ingreso, el cual es firmado y sellado por el cajero.
- l) Los recibos de ingreso son prenumerados por una imprenta y expedidos en secuencia numérica
- m) Todos los ingresos son depositados íntegramente en la medida de lo posible el mismo día y el cajero anexa el boucher del depósito al recibo de ingreso correspondiente.
- n) Un empleado independiente verifica la coincidencia del total del efectivo recibido y el total del depósito de cada día, además que el boucher de depósito tenga estampado el sello fechador del banco.
- o) Los ingresos y depósitos son registrados por una persona independiente de las labores de manejo del efectivo ingresado.
- p) Los cheques son firmados por la persona de mayor jerarquía y otro funcionario autorizado de manera oficial.
- q) Todos los pagos realizados por la institución de monto mayores a los C\$ 500.00 (quinientos córdobas) se efectúan mediante la emisión de cheques.
- r) Los cheques son prenumerados y expedidos en secuencia numérica.
- s) Los cheques expedidos son solicitados previamente y ésta solicitud es aprobada por la persona de mayor jerarquía.
- t) Las personas que firman los cheques se aseguran de que exista provisión suficiente de fondos para cubrir el mismo, antes de firmarlos.



## MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



- u) Las firmas de las personas autorizadas a firmar cheques, son autorizadas por la junta directiva o la alta gerencia, previo a su envío al banco.
- v) A los cheques presentados a firma se le anexa toda la documentación que justifica el pago y las personas que los firman se aseguran de que la misma es correcta y completa.
- w) Las personas que firman los cheques se aseguran de que los mismos estén correctamente confeccionados en lo que se refiere a número, cantidad, valor, beneficiario y concepto.
- x) Los cheques se confeccionan con copias, y a la copia que avala el registro contable se le anexa la documentación correspondiente.
- y) La documentación justificativa de los pagos es cancelada con un sello con la inscripción “pagado”, en el cual se indica el número y la fecha del cheque, para prevenir duplicidad de pagos o utilización irregular de dicha documentación.
- z) La custodia de los cheques expedidos pendientes de entrega, se supervisan por la oficina de Tesorería y en su defecto por el cajero pagador, quién mantiene registro de dichos cheques.
- aa) Los cheques expedidos se registran oportunamente en los libros de contabilidad de la institución por personal independiente a su confección, aprobación, custodia, etc.
- bb) Los cheques expedidos a nombre de cajeros, pagadores, bancos y a nombre de la propia institución tienen en el detalle la información específica del concepto y la naturaleza del pago.
- cc) Las conciliaciones son preparadas por personas independientes del manejo y registro del efectivo.
- dd) Los cheques anulados se mutilan en el área de las firmas para prevenir su uso irregular y se archivan junto a la copia que es utilizada para el registro contable.
- ee) Las transferencias de efectivo de una cuenta bancaria a otra son autorizadas por la persona de mayor jerarquía y otro funcionario competente.
- ff) No se firman cheques en blanco
- gg) No se emiten cheques al portador

### EFFECTIVO EN CAJA Y BANCO.

El efectivo que posee la compañía, está clasificado en dos partidas una de ellas llamada caja y la otra llamada banco.

### INGRESO A CAJA

1) Por todo ingreso a caja deberá prepararse un recibo oficial de caja debidamente pre-numerado.



## MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



2) La función de recepción de dinero será exclusividad de la persona encargada para tal fin autorizada por la gerencia financiera o por el Gerente Regional o de Beneficio.

3) El dinero en efectivo o cheques recibido de clientes en concepto de: Cancelación, Abono a Financiamientos, Pago de Facturas por ventas de productos tecnológicos, Sacos de Exportación, Ventas de Maquinarias y Equipos, Vehículos, Ventas de Café, Ventas de Sacos Rotos, Ventas de Chatarras y cualquier otros ingresos percibido, deberán ser depositado el mismo día hábil en que fue recepcionado.

4) El recibo de caja se emitirá en original y copia, debidamente firmado por el Tesorero o lapersona encargada del manejo de la caja general. Deberá de ser firmado e invalidado con el sello de cancelado.

5) Todos los recibos de caja tendrán un Formato Único en toda la compañía desde el color del logotipo hasta el tipo de letra utilizado en la imprenta, No se deben de utilizar formatos distintos en las regionales todos deben de ser de Formato Estandarizados.

6) El original se entregará al cliente y la copia para soportar el registro contable.

7) Los recibos de caja anulados original y copia se deberán de invalidar con un sello de ANULADO y registrarse en la contabilidad para verificar el consecutivo.

8) Los blocks o talonarios en blancos de recibos de caja deben ser controlados por el contador general y/o Contador Regional y entregados al Tesorero y/o la persona encargada mediante recibos firmados.

9) Estas cuentas deben conciliarse mensualmente.

El registro contable de estos recibos deben de ser con un comprobante de diario registrando en la cuenta de caja el número de recibo contra la partida doble que sería la cuenta de ingreso sea este por venta de café molido, venta de sacos, cancelación de financiamientos, venta de tecnologías etc., para efectos de salida de caja se deberá de registrar con un ingreso bancario cancelando la cuenta de Caja y registrando el depósito bancario en la cuentas de Bancos.

### BANCOS

#### EMISION DE CHEQUES

1. Elaborar orden de pago para autorización de emisión de cheque. (Enviar a contabilidad el lunes y jueves de cada semana a más tardar a las 12:00 pm), toda orden recibida fuera de este horario pasara a programación de pago para la próxima semana.

• Días Martes pagos a Proveedores : Se estarán cancelando facturas todos los días Martes de cada semana a las 10: 00 am a nuestros proveedores , para tal efecto la contabilidad recepcionará todas las órdenes de pago debidamente autorizadas y con sus respectivos soportes adjuntos a más tardar el día lunes a las 12:00 pm. , y a más tardar a las 5 pm deberán pasar los cheques para firma, el mismo lunes. Toda orden de pago fuera de ese Horario



## MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



quedara pendiente de pago hasta la semana siguiente, todo cheque que no pasen el lunes, se quedara sin firma.

Los proveedores deben saber que su cheque estará listo a partir de las 10:00 am sin falta.

- Días Viernes Pagos exclusivos únicamente de Agencias Navieras, CERCAFENIC, CONACAFE, Agencias Aduaneras Trafico deberá de enviar el día jueves de cada semana las ordenes de pagos debidamente autorizadas y con sus respectivos soportes adjuntos a las

10:00 am a tesorería ( Julio Otero) para efectos de distribuir la tesorería , que luego remisionará ese mismo día en la tarde a las 12:00 pm a la Contabilidad, todas las órdenes para el tramite debido de cheques, los cheques deberán pasarse a firma a más tardar a la 5 pm del jueves.

Las órdenes fuera de tiempo quedaran pendiente de pago hasta viernes de la semana siguiente. Todo cheque que no pasen el jueves, se quedara sin firma

- Pago a productores e impuestos:se harán todos los días de la semana, con órdenes de pagos debidamente autorizados y sus respectivos soportes adjuntos.
- Pago a Cetrex, Cámara de Comercio y Fumigación: estos pagos cualquier día de la semana con órdenes de pago autorizadas y soportes adjuntos

1. Toda Orden de pago debe contener datos completos y exactos tales como factura original y/o pro forma, reteniendo el impuesto del 1% en concepto de retenciones del Impuesto sobre la Renta a proveedores legalmente registrados en la DGI y el 5% por compras y servicios a proveedores que no estén legalmente registrado y el 10% por servicios profesionales. En caso de empresa que esté exonerado del impuesto deben de soportar carta de autorización de la DGI actualizada.

2. La retención del impuesto IR se efectuara sobre montos mayores a c\$1,000.00 (un mil córdobas), menores a esta cifra no se retiene. Contratos de Construcción sobre pago de C\$1,000.00 (mil córdobas) inclusive se retendrá y sobre los adelantos.

3. Todos los cheques librados deberán ser firmados con dos firmas mancomunadas y estos serán entregados a sus respectivos beneficiarios los días martes, solicitando previo a su entrega cedula de identidad.

4. Los cheques no retirados se guardaran en la caja fuerte o archivos de seguridad bajo llave y custodia de la contabilidad al final de cada día.

5. Determinar que los saldos mostrados en el balance general representan el efectivo en poder de Exportadora Atlantic, S, A.,

6. Verificar que el efectivo en banco y/o caja se encuentren debidamente clasificado en el balance general.

7. Cerciorarse de que todos los comprobantes de pago y/o cheques contengan lo siguiente:

- a) Requisita de Compras y Servicios b) Orden de Compra c) Cotizaciones según sea el caso d) Orden de pago e) Revisado por f) Autorizado por g) Sello de cancelado y fecha respectiva el cual debe de ponerse a toda la documentación soporte. h) Cuando se retiren los cheques, se debe de cerciorar que las persona que lo retira se ubique la fecha, la hora, el nombre y número de cedula de la persona que retira el cheque.



i) Adecuado y claro razonamiento y codificación de los comprobantes de pagos y aplicada distribución contable. j) Confirmar si son archivados en forma cronológica y numéricamente y si el, lugar donde están ubicados los legajos de egresos es adecuado. k) Contabilizar los depósitos y transferencias bancarias el mismo día o al día siguiente hábil de haberse recepcionado el efectivo. l) Elaborar conciliaciones bancarias al cierre de cada mes, poniendo énfasis en las partidas importantes y pocos usuales tales como cargos por servicios bancarios, cheques sin fondos, transferencias no registradas por el banco y cheques caducos, los cuales deberán ser debidamente anulados y registrados como una obligación por pagar al proveedor, hasta que sea solicitado por su beneficiario previa entrega del cheque original o carta de solicitud en los casos de extravío. m) Con las minutas de depósitos verificar si los depósitos hechos por la compañía concuerdan con los depósitos que aparecen en el estado de cuenta del banco. Los depósitos que no aparezcan en el estado del banco se denominarán depósitos en tránsito. n) Identificar en orden numérica los cheques girados que se hayan pagado por el banco, de acuerdo con el estado de cuenta y conforme reporte de auditoría de la cuenta de banco determine los cheques emitidos y no pagado por el banco clasificándolo como cheques flotantes, describiendo lo siguiente:

- Fecha del cheque
- Número del cheque
- Beneficiario
- Monto pagado.

9. Los cheques emitidos en concepto de financiamientos que no sean retirados dentro del plazo máximo de tres días posterior a su elaboración deberán de proceder a su anulación y ser considerados dentro de los requerimientos para el próximo mes.

10. Al fin de cada mes se deberá de revisar que no existan cheques pendientes de entrega en concepto de habilitaciones, en caso de que existan deberán de anularlo.

11. Documentación Soporte de Cheques:

Pago proveedores

Orden de Pago debidamente autorizada   Factura Original (con pie de Imprenta y pre numerada)   Orden de Compra en su caso (mínimo tres cotizaciones)   Proforma aprobada de ser compra en efectivo.   Entrada de Bodega de los Materiales adquiridos   En los casos de Servicios Profesionales: Solicitar factura legal, o en su defecto contrato de servicios Profesionales.   Servicios en General que no contengan factura deben de adjuntar Contrato de Mano de Obra por Concepto del Servicios prestado.   Compras de Activos: Facturas legales y en su defecto Escritura de Compra Venta.

Pagos de tráfico

Orden de pago debidamente autorizada   Facturas legales (con pie de imprenta y pre numerada)



Agencias Aduaneras (pólizas de Importación o Exportación según el caso) Pago de Flete (debe contener el B/L)

### **3. Políticas del Departamento**

Será responsabilidad de director financiero verificar que el Departamento de Tesorería cumpla con las siguientes políticas de operación, normas y lineamientos:

- Manejar y resguardar las chequeras en blanco y los cheques elaborados.
- Verificar que todos los cheques sean firmados por las personas designadas para tal fin.
- Verificar que los cheques emitidos contengan la leyenda “Abono en Cuenta”.
- Verificar el pago a proveedores y prestadores de servicios a través de transferencias electrónicas.
- Solicitar a los proveedores presentar los documentos requeridos para el cobro de cualquier pedido, servicio y/o contrato, etc., de acuerdo al siguiente criterio:

#### **Para pedido:**

- ❖ Factura en original y copia.
- ❖ Pedido original en entrega total y/o original de modificación.
- ❖ Copia de pedido en entrega parcial y/o copias de modificación.
- ❖ Entrada de almacén

#### **Para servicio:**

- ❖ Factura con copia y firma de conformidad del servicio
- ❖ Realizar el pago a proveedores los días martes y viernes en horario de 2:00 pm. a 6:00 pm. En caso de que el día de pago sea día festivo, este se efectuará al día hábil siguiente.
- ❖ Poner sello de “Pagado” en toda la documentación que ampara el cheque con la fecha en que se entregó y enviar al Departamento de Contabilidad para su registro y archivo.
- ❖ Será responsabilidad del proveedor y/o prestador de servicio, cumplir con las siguientes políticas de operación, normas y lineamientos:
- ❖ Acudir a la Oficina de Exportadora Atlantic S. A. a solicitar su pago en caso de no haber cobrado por medio Transferencia Bancaria.
- ❖ Cubrir la sanción correspondiente en caso de tratarse de proveedor sancionado.
- ❖ Presentar al momento de solicitar su pago la Cédula de Identificación.
- ❖ Firmar la póliza de cheque (Documento generado por sistema)

Establecer un control para la cancelación en cualquiera de los siguientes casos:



## MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



Por devolución de materiales que a juicio del Departamento de Almacén, Inventarios o del servicio solicitante, no cubran las características ofrecidas por el proveedor.

Por fallas en el momento de la impresión de los cheques.

Cuando el pago del cheque no corresponda a la cuenta correspondiente.

Por pérdida de cheque, previa notificación al banco.

Cuando llegara a presentarse cualquier anomalía por parte del proveedor que afecte las condiciones inicialmente pactadas.

Cuando sea emitido por segunda ocasión y no sea cobrado por el beneficiario.

Verificar, analizar e informar verbal y diariamente el número de cheques cancelados al director financiero.

Seguir las normas establecidas por la Dirección Financiera para la cancelación de cheques.

Solicitar mediante cheque, los gastos a comprobar mayores a las cantidades autorizadas como fondo de caja chica.

Comprobar los gastos efectuados en un lapso no mayor a 5 días hábiles posteriores a la realización de la compra, verificar en todo caso el cumplimiento a la política de caja chica.

Comprobar los gastos efectuados por servicios o adquisiciones de bienes, mediante factura con los siguientes requisitos fiscales:

Original de factura

Pie de imprenta

Firma de autorización correspondiente.

Realizar todas las actividades que conlleven a elaborar el flujo de efectivo.

Proporcionar los fondos para las compras de café.

Verificar que el responsable de fondo cumpla con las actividades propias de sus funciones.

Registrar y controlar los folios de los recibos de pago utilizados. Esto permitirá conocer el número de recibos emitidos y monto el monto de lo recibido.

Efectuar arquezos periódicos a las cajas del responsable de fondos de la Sucursal, para verificar que se cumpla con los procedimientos establecidos para el cobro de los recursos los cuales deberán ser soportados con copia del corte, minuta de depósitos bancarios, boucher, los tres primeros y tres últimos recibos del corte.



Orientar al coordinador responsable de fondos sobre las operaciones especiales que puedan presentarse.

Informar y orientar al responsable de fondos de las obligaciones, derechos, procedimientos y noticias relacionadas con el área.

Apoyar al responsable de fondos en cualquier eventualidad (incapacidad, vacaciones, ausencias, etc.) y como consecuencia evitar el retraso del servicio de caja y/o fondos revolventes de las agencias de compra de café.

Mantener el inventario suficiente de: recibo de caja y comprobantes de caja chica.

Verificar que se cumpla con las siguientes condiciones:

Fondo Revolvente para inicio de operaciones (compras de café).

El adecuado resguardo del fondo para reembolsos por compras de café.

Observar y seguir las disposiciones contenidas en este Manual de Procedimientos.

No hacer préstamos o disposiciones personales de los recursos, tanto de los fondos de caja, como de lo cobrado en el día.

Prohibir la entrada al área de cajas a personas ajenas al servicio.

Avisar al área de finanzas o tesorería Managua inmediatamente alguna anomalía en cuanto al consecutivo impreso de los recibos, así como el extravío de alguno de ellos.

Cancelar recibos únicamente en los siguientes casos:

Por error de captura (diferencia en registro, código)

Por error del cajero (efectuar la cancelación del recibo indicando motivo de la cancelación, recibo por el cual se sustituye, sello de cancelado incluyendo el recibo original y su copia).

## **DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

### **1. Funciones**

- ❖ Realizar compras procurando una clasificación adecuada de daños, calidades y humedades, de acuerdo con las políticas y requerimientos establecidos.
- ❖ Manejo y custodia de los fondos e inventarios de mobiliario y equipo.
- ❖ Cumplimiento de meta de acopio según la proyección para la cosecha.



- ❖ Elaboración de presupuesto anual de gastos y proyección de acopio.
- ❖ Darle seguimiento a los gastos con forme a lo presupuestado (Control de presupuesto)
- ❖ Gestionar las solicitudes financiamiento con el área de crédito hechas por los productores.
- ❖ Brindar una buena atención al productor que garantice la satisfacción al mismo.
- ❖ Pasar en tiempo y forma el informe diario de compras al área de estadísticas.
- ❖ Gestionar, tramitar y dar seguimiento al servicio de transporte
- ❖ Garantizar el traslado oportuno del café a la planta procesadora.
- ❖ Pasar información requerida por la gerencia regional.
- ❖ Reportar precios de la competencia.

## **2. Procedimientos**

### Clasificado y Secado del café:

- ❖ Soltar y abrir los sacos del cliente.
- ❖ Supervisión ligera del café en el saco del cliente.
- ❖ Trasegó del café a los sacos de agencia.
- ❖ Una vez que se va trasegando se va clasificando por tipo y humedades.
- ❖ Explicación al cliente por que se loteó su café de la cantidad original que el trae
- ❖ Pesado del café ya clasificado.
- ❖ Contarle lo que se le está pesando al cliente

### Llenado del Recibo de Compras:

- ❖ Se respeta el consecutivo
- ❖ Se plantea la cosecha que se está ejecutando
- ❖ El nombre de la agencia
- ❖ Nombre del dueño del café
- ❖ Número de identificación del dueño del café
- ❖ Nombre de quien vende o entrega el café
- ❖ Nombre de la finca
- ❖ Ubicación a donde corresponde



- ❖ Tipo de compra (contrato, depósito y directo)
- ❖ Calidad del café
- ❖ Daño encontrado
- ❖ Estado físico
- ❖ Porcentaje de humedad
- ❖ Tipo y cantidad de sacos
- ❖ Bruto recibido
- ❖ Tara aplicada
- ❖ Neto recibido
- ❖ Equivalencia en oreado
- ❖ Porcentaje de imperfección
- ❖ Una breve observación.

#### Uso de Planilla de compras diarias

- ❖ Se elabora una planilla por calidad de café y por productor en caso de que no sean productores varios.
- ❖ Se indica cosecha, lugar donde se realizó la compra (Agencia o Centro de Acopio).
- ❖ Se describe la fecha exacta en que se realizó la planilla, la cual debe coincidir con la que informó vía radio al departamento de estadística.
- ❖ Poner el precio neto del día, según lo que informó estadística.
- ❖ Describir el nombre del productor, número de los recibos a pagar y la firma del productor.
- ❖ Llenar los datos de quintales, estado físico de acuerdo a humedad y equivalente en oreado.
- ❖ En la casilla de neto pagado se describe el neto a pagar en esa planilla (Equivalente en oreado por precio neto)

#### Manejo de café en agencia o centro de acopio mientras se traslada a planta procesadora.

- ❖ Limpiar el área de resguardo limpio
- ❖ Rotular los espacios de cada área



- ❖ Asignar áreas para cada tipo de café (con daño, porcentaje de humedad y porcentaje de imperfección)
- ❖ Utilizar las tickets para la clasificación.
- ❖ Remisionar de acuerdo a calidad, lote, clientes y diferentes destinos.
- ❖ Remisionar el café recibido en el orden en que fueron recibido (lo que entró primero de igual manera debe salir primero)
- ❖ Revisar el vehículo de transporte para la remisión (limpieza, carpa, herramientas para emergencias, etc.)
- ❖ Separar el café remisionado de acuerdo a calidad, cliente y estado físico.

#### Elaboración de Ticket para Lotificar

Se plantea:

- ❖ El nombre del cliente
- ❖ Nombre de la agencia
- ❖ Clase de café
- ❖ Cantidad de quintales comprados
- ❖ Número del recibo
- ❖ Nombre del recibidor
- ❖ Al reverso se plantean: la cantidad de sacos, bruto recibido, tara aplicada y neto recibido



#### Loteo

- ❖ Se asigna en la bodega un lugar específico para cada calidad, daño y humedad.
- ❖ Se utilizan los tickets para diferenciar calidades, daños, humedades y datos de clientes.

#### Repesa

- ❖ Se realiza el pesaje nuevamente a la hora de entregar al transportista la cantidad de sacos que se enviarán a la planta procesadora.
- ❖ Se coteja dicha cantidad en cuanto al peso con los tickets y recibos.

#### Remisionado

- ❖ Se llena el formato destinado para tal fin.
- ❖ Respetar el consecutivo del formato.



- ❖ Se elabora una remisión para cada tipo de café en cuanto a calidad y daño.
- ❖ Se remisiona en cuanto a calidad de la misma forma que se describió en los recibos, si el café incurre en daños en el transcurso de estar guardado, se remisiona como se recibió y se agrega una observación.
- ❖ Cotejar recibo versus ticket
- ❖ Repesar el café
- ❖ Remisionar el café recibido lo más pronto posible, en algunos casos en ocho horas.
- ❖ Se plantea la hora de la salida del café y la firma del conductor que transportará dicha remisión.
- ❖ Evitar al máximo enviar parcializados los recibos en una remisión, o sea que si un recibo consta de 100qq. Se traten de enviar los 100qq, juntos en la misma remisión.
- ❖ Se debe orientar a los conductores a tomar nota de lo recibido de la agencia o centro de acopio y lo entregado a la planta procesadora.
- ❖ El conductor debe entregar los documentos en el orden en que sea entregado el café, para evitar confusiones.
- ❖ Para el caso de remisión de café pergamino para maquila, esta se realiza por cada cliente individual.

#### Cálculo de la Tara:

- ❖ La tara se calcula de acuerdo a la cantidad de sacos.
- ❖ Si el café es oreado o húmedo se quita ½ libra por saco (0.005)
- ❖ Si el café es mojado se quita 1.00 libra por saco (0.01)
- ❖ Si la cantidad de sacos es impar redondear al número par superior para facilitar el cálculo de la tara.

### **3. Políticas**

#### **Políticas de Clasificación y Pesado del café:**

- a) Soltar y abrir los sacos del cliente.
- b) Supervisión ligera del café en el saco del cliente.
- c) Trasego del café a los sacos de agencia.
- d) Una vez que se va trasegando se va clasificando por tipo y humedades.
- e) Explicación al cliente por que se loteó su café de la cantidad original que el trae
- f) Pesado del café ya clasificado.
- g) Contarle lo que se le está pesando al cliente



## **Políticas de aplicación de humedades y descuentos:**

### **1. Los Grados de Humedad que conocemos son los siguientes:**

- a) Oreado: entre 30 y 42 grados de humedad.
- b) Húmedo: entre 43 y 50 grados de humedad.
- c) Mojado: más de 50 grados.
- d) Medio seco: ente 21 y 30 grados de humedad
- e) Preseco: entre 13 a 21 grados de humedad
- f) Seco: 10.50 a 12.50 grados de humedad

### **2. Castigos y Descuentos por el Grado de Humedad**

Cuando se recibe un café con algún grado de humedad, el descuento es aplicado al peso y no al Precio.

a) Mojado: Se Aplica al Peso Neto Físico un Porcentaje del 14 % Para su conversión a oreado  
Ejemplo:

Estado físico	Sacos	Peso bruto	Tara	Peso neto	Equivalente oreado
<b>Mojado</b>	42	52.3	0.42	51.88	44.62

b) Húmedo: Se aplica al peso neto físico un porcentaje del 8% para su conversión a oreado.

c) Oreado: No se aplica ninguna conversión, peso neto físico es igual a conversión a oreado.

Estado físico	Sacos	Peso Bruto	Tara	Peso Neto	Equivalente oreado
<b>Oreado</b>	42	52.3	0.21	52.09	52.09

### **3. Casos especiales: Fruto y Broza**

En el caso del fruto, el estado físico es ninguno y no hay conversión a oreado.

La Tara para el caso del fruto es igual que un café mojado 1.00 libra por saco.

Si consideran que el fruto debe de castigarse en humedad el castigo lo harán en el precio y no en el peso.

La broza, no tiene conversión a oreado y la tara es igual que un café mojado 1.00 libra por saco, estados físico oreado, húmedo y mojado.

### **4. Políticas de Castigos por porcentaje de Imperfección**

#### **Grados de Imperfección**

**1 al 5%**

Sin daño en la calidad

100 % Precio del día



## MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



<b>6 al 10 %</b>	Sin daño en la calidad	90 % Precio del día
<b>11 al 19 %</b>	Sin daño en la calidad	80 % Precio del día
<b>20 % a más</b>	Se considera un 2da	50 % Precio del día

Si hay grados de imperfección y daño se suman los dos porcentajes

### 5. Políticas de Conversión al Oreado:

Se Recibirá el café húmedo al 8 %

Se Recibirá el café mojado al 14 %

Para efectos de cálculo se recomienda:

Utilizar la calculadora en  $5/4$  y dos decimales





## **DEPARTAMENTO DE CRÉDITO**

### **1. Funciones**

- a) Administración y Custodias de documentos en expedientes, como pagarés, escrituras, documentos de garantías, etc.
- b) Análisis de las solicitudes de Créditos
- c) Análisis de las garantías
- d) Ingreso de solicitudes al sistema ECS.
- e) Presentación de las solicitudes de los financiamientos al comité de crédito.
- f) Elaboración de instructivo para que el asesor legal escribure los financiamientos.
- g) Desembolso del Crédito.
- h) Custodia de cheques por emitirse a nombre del abogado.

### **2. Procedimientos**

#### **1. Llenado del Formato de Solicitud de Financiamiento**

Información procedente de solicitud:

- a) Información sobre monto y finca
- b) Producción anteriores
- c) Descripción de garantía
- d) Información sobre créditos anteriores
- e) Café comprometido
- f) Programación de desembolso
- g) Fecha y Firmas – Productor y Responsable de Agencia

#### **2. Requisitos para el Trámite de solicitud de financiamiento:**

- a) Formato de Solicitud: Llenado correcto de conformidad con el inciso N° 2.
- b) Copia de Cédula de Identidad: Para conocer los generales del representante legal o dueño de la finca que está gestionando el crédito y no hayan errores en cuanto al nombre que figurará en la escritura.
- c) Estudio de Campo: Es un informe preparado por el agente de la zona concerniente a la visita efectuada a la propiedad propuesta en garantía.
  - ❖ La garantía puede ser por total o un lote de la finca, debe presentar un estimado de la producción para conocer la capacidad de pago,
  - ❖ El monto solicitado se formulará de acuerdo con base del precio de café por quintal para determinar el ingreso estimado del proveedor,
  - ❖ Este informe debe establecer el valor de la garantía y el análisis del estado de las plantaciones.
  - ❖ La valuación de la garantía debe duplicar al valor del financiamiento solicitado de pre corte
  - ❖ En caso de una solicitud total el avalúo debe ser al menos 1.5 veces el monto del financiamiento.
  - ❖ Cuando se trata de intermediarios la garantía debe triplicar al valor del financiamiento.



❖ El agente debe garantizar que el estudio de campo quede debidamente firmado por el técnico que lo realizó, el agente de la zona y el proveedor. Esto permitirá saber que el proveedor está de acuerdo con los datos reflejados en el informe.

d) Avalúo de Terceros: Cuando este sea un bien inmueble y/o una prenda industrial, se le solicitará al proveedor un avalúo realizado por un perito autorizado por la súper intendencia de bancos y otras instituciones financieras.

e) Flujo económico de actividades: Este flujo es preparado por el agente de la zona en conjunto con el proveedor. El flujo presenta las necesidades de la finca de manera mensual y en detalle por actividades e insumos. Igualmente proyecta la producción de la finca y un valor por quintal oro como parte de los ingresos. Por tanto se puede realizar una serie de análisis numéricos para determinar la capacidad de pago y distintos puntos de equilibrio.

f) Escritura Original de Garantía: Se solicita la escritura original del bien que ofrece como garantía, cuyo fin es que el asesor legal encargado de elaborar la escritura del contrato del financiamiento deje indicado al **calce** de la escritura la razón del financiamiento y que la escritura original de la garantía respalde el financiamiento otorgado por EXPASA.

g) Escritura de la finca de Café: Se requiere la escritura de la finca de donde saldrá la prenda, ya describirá el origen de la prenda en el contrato del financiamiento.

h) Libertad de Gravamen: Es un documento emitido por el Registro Público de la Propiedad inmueble el cual describe los diferentes gravámenes que existen sobre la propiedad que se ofrecen como garantía, o bien, si está libre de gravamen.

i) Solvencia Municipal: Es un documento emitido por la Alcaldía Municipal de donde corresponde el inmueble, mediante el cual demuestra que el proveedor tiene pagados los impuestos de la propiedad.

j) Poder General de Administración: Es un documento para la persona natural (Apoderado) con el cual una persona natural i jurídica (Ponderante) le otorga al apoderado las facultades de representarlo de forma general ante una tercera persona. Este documento debe ser realizado por un notario público en escritura pública.

k) Poder especial: Es un documento para la persona natural (Apoderado) con el cual una persona natural (Ponderante) le otorga al apoderado las facultades de representarlo de forma específica para funciones establecida en ese documento. Este documento debe ser realizado por un notario público en escritura pública y contar con las facultades necesarias para el caso.

l) Bolsones: Son financiamiento otorgados a los responsables de Agencias, los cuales deben presentar un lista de los proveedores a quienes ellos atenderán. Esta lista debe venir acompañada de copia de cédula de cada proveedor y bien descrita la distribución del desembolso y el café comprometido por cada una de ellos.

### 3. Para los financiamientos a largo plazo

a) Todos los documentos antes mencionados.

b) La inversión debe ser dirigida a mejoras de la finca.

c) Debe presentar un flujo de ingresos y egresos proyectados a los años en que durará el financiamiento.

d) Firma de convenios de mejores prácticas.

e) El responsable de la agencia compila y entrega la documentación completa al departamento de crédito, incluyendo un perfil de crédito, el cual sirve como acta de remisión.



- f) El departamento de crédito revisará que la documentación este completa y correcta. En caso que el departamento de crédito no pueda determinar que la documentación legal está correcta, por la complejidad de esta, se apoyará en el asesor legal. El analista de crédito enviará copia u original de la documentación al asesor legal quien la reenviará al departamento de crédito con un dictamen escrito de la viabilidad del uso de la documentación para el financiamiento.
- g) Al revisar los documentos soportes del crédito hay que poner especial atención en los detalles y descripción de cada uno de ellos. Estos deben ser coherentes y estar relacionados entre sí.

#### 4. Relación de la Documentación soporte de los financiamientos:

En el estudio de Campo

**Nombre:** Que corresponda al proveedor con quien estamos trabajando según cédula de identidad.

**Finca:** Que el estudio de campo sea de la finca de donde se sacará el café que nos venderá. Si el proveedor ha trabajado con la compañía en años anteriores se debe revisar el historial de inspecciones para verificar que la finca es la misma con la que hemos trabajado, salvo que haya adquirido nuevas áreas.

**Linderos de la Finca:** El analista de crédito debe verificar y asegurarse cuáles son los linderos que corresponden a la finca que tenemos como garantía y de la cual provendrá la prenda agraria, ya que pueden existir diferencias entre los detallados en el informe de estudio de Campo y La escritura de la Propiedad debido a que con el tiempo pueden cambiar de dueño. Asimismo, el contrato de préstamo que elabore el asesor legal debe quedar claramente indicado la propiedad origen de la prenda.

**Ubicación:** Se debe revisar que la documentación legal de la finca corresponda con la ubicación geográfica.

**Total de Manzanas:** Revisamos el área total de la finca y el área de café.

**Estimación de la Producción:** Aquí medimos la capacidad de pago del proveedor. En dependencia de la producción vemos la fiabilidad del financiamiento, y se debe comparar el estimado del año pasado con la entrega de café y ver si este es coherente con el estimado actual.

**Observaciones y recomendaciones:** El técnico debe dejar indicado en el informe del estudio de campo, en sus observaciones y recomendaciones como el proveedor se propone manejar el financiamiento y relaciones que tiene el proveedor con EXPASA.

**Firmas:** El analista de crédito debe verificar que el estudio de campo esté firmado en la última hoja y el manuscrito rubricado en cada una de las páginas.



Copia de Cedula del Proveedor:

El analista de crédito debe verificar que el nombre del proveedor y el número de cédula coincida con los documentos soportes entre ellos la escritura, libertad de gravamen, solvencia Municipal, informe de Estudio de Campo y Solicitud del Crédito.

Escritura original de la Garantía:

El analista de crédito debe leer completamente la escritura de la propiedad y verificar que esté a nombre del proveedor solicitante.

Que la ubicación como la cantidad de manzanas y linderos se encuentren bien descritos.

Finalmente que la propiedad esté registrada en derechos reales.

Solvencia Municipal de la Garantía:

El analista de crédito debe verificar que la solvencia municipal esté a nombre del dueño de la escritura de la propiedad.

Debe constatar que la cantidad de manzanas y los números registrales que describe este documento, coincida con la cantidad de manzanas y número registral descritas en la escritura de la propiedad.

Registro de Gravamen:

Este documento debe estar a nombre del dueño de la escritura, los números de registros de la propiedad descritos en este documento deben coincidir con los números de registros al pie de la escritura de la propiedad. La propiedad puesta en garantía debe estar libre de gravamen con la empresa.

Otros:

Cualquier otro documento que se utilice como soporte para el financiamiento debe ser estudiado t reforzar la garantía del crédito a favor de la empresa.

#### 5. Apertura de la solicitud del financiamiento en ECS(EXPASA COFFEE SISTEM):

Existe un módulo dentro del sistema ECS que se llama financiamiento. En este sistema se lleva un historial de garantías, montos aprobados, cada uno de los desembolsos otorgados, comentarios s sobre el solicitante, comentarios del autorizador y la descripción de cómo se manejó el crédito durante el año.

Una vez que el departamento de crédito, en conjunto con el asesor legal y el agente, determine la viabilidad del financiamiento, este ingresará al sistema de EXPASA la solicitud para presentar al comité de financiamiento.



Existen dos tipos de financiamiento por lo que también existen dos tipos de solicitud y esta se diferencian por el tipo de proveedor, intermediarios y agentes.

#### 6. Comité de Financiamiento (Aprobación o Rechazo)

Está integrado por los siguientes colaboradores:

- ❖ Analista de Crédito
- ❖ Coordinador Técnico
- ❖ Gerente de Compras

Para la aprobación de la solicitud del financiamiento todos los documentos deben estar completos en orden.

Toda la Información debe estar reflejada en ECS y dejar bien claro la información de cómo se pretende trabajar el financiamiento.

Tanto los documentos como la solicitud en el sistema son revisados por el comité de financiamiento, quienes estudian el caso y dan su aprobación si lo estiman conveniente.

En ocasiones el comité de crédito puede considerar que el financiamiento se maneje de una manera distinta a como se produjo, en el comentario de aprobación se indica la manera en que se trabajará la solicitud. Hay una variedad de manera en que se puede realizar un contrato de financiamiento, esto en relación a los documentos presentados por el proveedor y la propuesta de su financiamiento. Los más utilizados hasta el momento son:

#### Financiamiento a un año

**Mutuo garantizado con Hipoteca y Prenda Agraria:** Este financiamiento tiene vigencia para un año, se solicita escritura original de la garantía, escritura de la finca donde se producirá la garantía, solvencia municipal, libertad de gravamen, copia de la cédula, en caso de personería jurídica se solicitará la documentación antes mencionados.

#### Financiamiento mediante línea de crédito:

**Línea de Crédito LDC, garantizado con Hipoteca y prenda agraria:** se solicita lo mismo que en el mutuo y prenda agraria, sin embargo la línea de crédito es válida por más de un ciclo cafetalero y el crédito en revolvente una vez cancelado el saldo adeudado del ciclo anterior.

**LDC garantizado con Hipoteca, prenda agraria y fianza solidaria:** se solicita lo mismo que en LDC más la cedula del fiador.

**LDC Garantizado con prenda agraria, fianza solidaria y garante hipotecario:** se solicita los mismo que en LDC pero con la peculiaridad de que la garantía está a nombre del fiador.

#### Ampliaciones de financiamientos:



En casos de aplicaciones de financiamiento, el proveedor lo solicitará de manera escrita y manifestando las razones por las que necesita una ampliación.

La solicitud se le hará al Agente de Compras, quien a su vez hará llegar la carta al departamento de crédito para presentarlo al comité de financiamiento.

En caso de aprobación se realizará una nueva instrucción al asesor legal con las estipulaciones de la ampliación:

- ❖ Ampliación de monto, solo se indica el monto que se ampliará
- ❖ Ampliación de Garantías, se indica la ampliación y se manda la documentación soporte de las garantías (Prenda y/o Hipoteca)

Aprobación por el comité de financiamiento País:

En el comité de financiamiento regional se aprueban hasta por el monto de U\$ 50,000.00, por encima de este monto la solicitud debe ser presentada al comité de Financiamiento País, el cual se reúne una vez a la semana, según el día convenido entre sus miembros. Asimismo, las solicitudes de intermediarios, agentes y financiamiento a largo plazo son presentadas para su aprobación o rechazo al comité de financiamiento País indistintamente del modo de la solicitud.

Las solicitudes para ser presentadas al CFP, deben haber sido presentadas y aprobadas en el CFR. Para los casos de largo plazo, los flujos económicos deben ser enviados a todos los miembros del CFP con tres días de antelación, y haber sido analizado por analistas de crédito en conjunto dos días antes de ser enviadas.

El gerente que presentará los casos a largo plazo o en su defecto la persona a quien él/ella designe, será el responsable de enviar los flujos en tiempo y forma.

El comité de financiamiento País está conformado por:

- ❖ Los Gerentes de Compras de Cada Sucursal.
- ❖ Gerente Financiero
- ❖ Analista de crédito País

#### 7. Instrucción del Asesor Legal:

Una vez aprobada la solicitud, el departamento de crédito coordinará con el asesor legal, la escrituración de financiamientos. Para eso, el departamento realizará una instrucción escrita indicando al abogado los aspectos medulares del financiamiento. Esta instrucción debe ser firmada por un miembro del departamento de crédito y recibida por el asesor legal.

El departamento de crédito le enviará al asesor legal, la instrucción legal y documentos necesarios para la correcta escrituración del crédito.

En la instrucción del abogado se describe lo siguiente:

**Cosecha** en la que se está trabajando.



**Agencia** a la que corresponde el proveedor.

**Realizar**, aquí indicamos el tipo de documento que solicitamos se realice en concordancia con la aprobación del crédito y los comentarios puestos por el aprobador en el avío.

**A nombre de**, proveedor solicitante.

**Documentos**, se detallan los documentos que se le entrega al asesor legal, ya sean estos en original o copia. Es obligación del área de crédito hacer entrega de los documentos necesarios para que se realice correctamente la escritura del financiamiento.

**Hipoteca**, si realizaremos una hipoteca a favor de la empresa, detallamos la propiedad o propiedades que se ofrecen como garantía, su localidad, total de manzanas, linderos y los números de registros.

**Monto**, Especificamos el monto aprobado para el financiamiento.

**Prenda Agraria**, especificamos la cantidad de café comprometido con la empresa, sea este en Árabe Pergamino Oreado de primera calidad u Oro SHG Exportable de Primera calidad. Aquí mismo describimos la propiedad de donde saldrá el café, la localidad, total de manzanas, linderos y la zona de donde ellos provienen.

**Prenda Industrial**, especificamos el bien que será objeto de garantía bajo el concepto de prenda industrial.

**Intereses y Comisión**, Especificamos el interés anual que deberá ser consignado en el contrato del financiamiento, el cual es aprobado en comité de financiamiento, mas el 1% de comisión por desembolso al proveedor.

**Vigencia**, Especificamos la vigencia del financiamiento el cual es definido por el comité de financiamiento.

**Forma de Desembolso**, Especificamos en que meses se distribuye el monto aprobado. Debe quedar especificado que cada desembolso queda a criterio de Exportadora Atlantic, S.A.

**Nota**, Aquí describimos cualquier peculiaridad que pueda tener el financiamiento o alguna solicitud extra relacionada al mismo.

Una vez realizada la instrucción y enviada al asesor legal, este enviará un borrador de la escritura de financiamiento al departamento de crédito con copia a la gerencia de compras de la sucursal. Esto puede hacerse vía correo electrónico o cualquier otro medio.

El analista de crédito revisará la escritura y dará su visto bueno y recomendaciones, enviando esta copia con la revisión a la gerencia.



Una vez aprobado el borrador, el asesor legal, enviará los gastos legales del departamento de crédito para que este retenga este monto al primer desembolso al proveedor.

**8. Solicitud de Fondos:**

El departamento de crédito de cada regional se coordina con el departamento de tesorería para solicitar los fondos necesarios para cubrir los desembolsos programados para la semana o quincena. Se debe solicitar los fondos solo para los créditos ya aprobados.

**9. Desembolsos de Financiamiento:**

El sistema permitirá realizar orden de pago para el desembolso una vez aprobado el crédito y solamente en los meses que se describió el monto aprobado. Es decir que si se aprobó en Enero y la distribución es en Febrero y Marzo, solo en estos meses se podrá desembolsar.

Antes de realizar el desembolso se debe haber ingresado al sistema la descripción de la escritura de crédito realizada por asesor legal, ya que el sistema emitirá una orden de pago y un pagaré causal el cual estará relacionado a la escritura.

Al realizar el desembolso, en la orden de pago, el sistema ofrece un espacio para observaciones el cual puede ser utilizado para escribir las indicaciones necesarias para el mejor entendimiento de la orden de pago. El tesorero revisará las observaciones para hacer correctamente el o los cheques requeridos.

Una vez generada la orden de pago, el analista debe cerciorarse que cuenta con los datos exactos. De igual manera se debe revisar el pagaré correspondiente a la orden de pago y verificar que la información es correcta.

Luego de estas revisiones, el analista de crédito firma la orden de desembolso en la parte de solicitante y la entrega a tesorería para la emisión de cheques.

El departamento de tesorería pasará los cheques a la gerencia para ser firmados y luego los entregará a los proveedores.

Al realizar el primer desembolso, la orden de pago debe ir acompañado de un contrato de café pergamino u oro a nombre del proveedor.

**10. Contrato de café:**

En comité de crédito se define la cantidad de café que se le contratará al proveedor para cada cosecha. Por tanto, se debe realizar un contrato (APO u ORO) por esta cantidad para ser firmado por el proveedor. En la práctica, el contrato es firmado el día que se realiza el primer desembolso.

Cuando se realizan contratos de café oro, estos pueden ser firmados en diferentes fechas en dependencia de la posición y costos relacionados a fijaciones de precios. No obstante, es importante tener en un tiempo prudente todos los contratos firmados por los proveedores.

**11. Notas de Débito ( Intereses y Otros)**



Existen dos tipos de notas de débitos, una por intereses corrientes sobre el monto principal desembolsado y sobre cualquier otro concepto. Las notas de débito por intereses corrientes se generan al cierre contable de cada mes. El sistema nos da la opción de hacerlo en forma general por agencia y proveedor.

Nota de debito por Intereses:

General: En el sistema escogemos hacer las notas de débito en general para generar los intereses por desembolso a los proveedores sin tener que hacerlo individualmente. No obstante, el sistema nos muestra, antes de grabar los intereses, un detalle de cálculos de intereses por proveedor para así poder verificar que está bien calculado.

Individual: Cuando observamos que los intereses de un proveedor están mal calculados, el sistema nos ofrece la posibilidad de revertir ese cálculo y volver a generarlo individualmente, dicho calcula se realiza con la siguiente ecuación:  $\text{Int.} = (\text{Principal} \times \% / 360) \times \text{Días del mes.}$

Nota de debito Otros: Las notas de débito se pueden realizar siempre y cuando estén reflejadas dentro del desembolso en el mes que se hará. Esta nota de débito es cargada al monto principal del préstamo. Se emitirá un pagaré por cada nota de débito realizada utilizando este concepto

12. Notas de crédito por café y efectivo:

Las notas de crédito se realizan cuando el proveedor hace un pago en efectivo o una liquidación de café entregado. La nota de crédito se genera en el sistema de café (ECS) con la misma fecha en que realizó el pago o liquidación.

Nota de crédito por café, Las liquidaciones de café son realizadas en las agencias por el agente de compra, quien llama al departamento de crédito solicitando el monto principal a pagarse más los intereses acumulados al día que se hará la liquidación. Con esta información el agente realiza la liquidación documentándola en un formato de planilla donde se describe el valor del café entregado y la cantidad retenida como pago del financiamiento de corte y pre corte. El original de Planilla llega al departamento de crédito para realizar las notas créditos correspondientes.

Nota de crédito por efectivo, Cuando se trata de pagos directos en efectivo que hace un proveedor, el analista de crédito procede a efectuar el cálculo de intereses y se lo da a conocer, seguidamente se dirige a contabilidad donde le es recibido el pago mediante un Recibo Oficial de caja el cual pasará al departamento de crédito para elaborar la nota de crédito respectiva.

Al cierre de cada mes, contabilidad y crédito realizarán una conciliación de saldos para asegurar que estos estén correctos. De igual manera contabilidad envía la conciliación mensual en los primeros cinco días de cada mes al departamento de contabilidad Managua para realizar así el cierre contable de la compañía.

13. Reversiones:



Se harán reversiones en el sistema, de desembolsos, notas de débito y/o crédito para corregir errores de procedimientos. El departamento de crédito es responsable por las reversiones hechas y deberá de justificar cada una de ellas.

#### 14. Adelanto de café en depósito:

El adelanto de café en depósito se realiza una vez que el proveedor ha entregado suficiente café en las agencias y/o beneficios de Exportadora Atlantic, S.A. El adelanto de café en depósito se realizará a nombre del proveedor dueño del café. El límite de efectivo que se puede dar por cada quintal de café entregado es determinado por los precios internacionales y los niveles de endeudamiento del proveedor, por tanto el analista de crédito deberá realizar un análisis continuo de los adelantos de café otorgados. Para valorar bien cada caso.

Se debe considerar el café entregado, el monto financiado, el contrato de café en la empresa, fijaciones de café y estimados realizados.

Los adelantos de café en depósito no generan intereses ya que es considerado como un adelanto del café entregado, sin embargo, se lleva control de estos desembolsos de la misma manera como se controlan los financiamientos.

Pagarés: Cada adelanto de café en depósito está acompañado por un pagaré a la orden, el cual tiene como fecha de pago el día de vencimiento del crédito. El sistema emite la orden de pago de adelanto de café en depósito y el pagaré, estos se envían al departamento de tesorería para emisión de cheques y posteriormente a la gerencia para respectiva firma.

#### 15. Archivo de Documentos:

Debido a la importancia de llevar control y seguimiento de los créditos otorgados es imprescindible tener archivado la mayor documentación posible del proveedor y garantías. Para mayor facilidad de lectura y mayor seguridad de las escrituras originales de las propiedades otorgadas por los proveedores, llevamos dos tipos de archivo, de financiamiento y de garantía.

Archivo de financiamiento: En este archivo se debe dejar copia de pagarés firmado por los proveedores, copia de las escrituras de las garantías y los documentos soportes, copia de las escrituras de financiamiento, instrucción enviada al abogado con copia de todos los documentos enviados, copia de la cédula de identidad y copia de los cheques entregados con la firma de recibido del proveedor, más cualquier otro documento que se considere necesario. Estos documentos son archivados en orden alfabético del primer apellido del proveedor, igualmente en la portada del folder, se lleva un perfil del financiamiento el cual es llenado por el analista de crédito.

Archivo de Garantía: En caja fuerte se archivan originales de pagarés, originales de contratos de café, las escrituras originales de las propiedades otorgadas en garantías con sus documentos soportes originales. De igual manera se archivan las escrituras originales de crédito ya registradas. Los documentos se archivan agrupados por agencia, con un fólder a nombre del proveedor y alineados en orden alfabéticos.

#### 16. Cartera en mora:



Se considera que el crédito tiene un alto riesgo de caer en mora desde que el proveedor no cumple con las expectativas de entrega de café durante la cosecha. Los niveles de entrega se pueden controlar a través de la comparación porcentual de las entregas físicas del proveedor versus el avance de la cosecha de la zona. La comparación del avance por zona es provista por el departamento técnico a través de su coordinador.

Una vez identificado que el proveedor tiene altas probabilidades de caer en mora, se le deberá enviar una carta de parte del departamento de crédito, haciendo ver que el comportamiento de entrega no está acorde al avance de cosecha de la zona e invitándolo a normalizar su condición lo más pronto posible. Esta carta es considerada como una primera advertencia de un posible cobro judicial.

Si el proveedor mantiene el mismo comportamiento, luego de un periodo prudencial desde la primera carta, se deberá enviar una carta de parte de la gerencia de compras haciéndole ver al proveedor que no está cumpliendo con lo establecido en contrato de crédito y dándole una fecha específica para que normalice su condición. Esta carta es considerada como una segunda advertencia de un posible cobro judicial.

Si el proveedor mantiene el mismo comportamiento, luego de un periodo prudencial desde la segunda carta, se deberá enviar una segunda carta de parte de la gerencia de compras, haciéndoles ver al proveedor que no está cumpliendo con el contrato de compra y darle una segunda fecha límite para normalizar su situación o bien pasar por las oficinas de la regional explicando el por qué de su incumplimiento. Debe quedar claro que de incumplir esta segunda fecha límite se iniciará el cobro judicial. Esta carta es considerada como una tercera y última advertencia de un posible cobro judicial.

Si el proveedor incumple con la fecha límite de la segunda carta de la gerencia de compras, se le enviará una carta de parte del asesor legal indicándole que está en cobro judicial e invitándole a pasar por las oficinas.

El proveedor puede llegar a negociar su condición en la gerencia de compras, quien determinará si el caso pasará o no a cobro judicial.

### **3. Políticas**

#### **a) Sobre la Solicitud del Financiamiento:**

- 1) El documento que da inicio a la gestión del crédito es la solicitud del Financiamiento.
- 2) La solicitud es llenada por el proveedor con asistencia del Agente Responsable de la Zona.
- 3) Todos los espacios de la solicitud deben ser llenados con datos reales y estar firmado por el solicitante (Proveedor) y el Agente responsable de la Zona.
- 4) El Agente responsable debe ayudar al solicitante a realizar una solicitud coherente a las necesidades mensuales de la finca de café del proveedor y las presentes políticas de financiamiento.
- 5) El Agente responsable de la Zona debe presentar esta solicitud junto con la documentación soporte del crédito, al analista de crédito de la oficina regional que le corresponde.

#### **b) Sobre la documentación soporte del crédito:**

- 1) Es responsabilidad del solicitante presentar toda la documentación soporte al Agente Responsable de la Zona.



- 2) Es responsabilidad del Agente de la Zona presentar toda la documentación soporte al analista del crédito de la regional.
- 3) Toda la documentación soporte debe ser original.
- 4) Es responsabilidad de todos los indicados en esta política, la seguridad y el buen uso de la documentación entregada por el proveedor durante el tiempo que estuvo en sus manos.

**c) Sobre la aprobación de solicitudes de Financiamientos:**

- 1) Las solicitudes del financiamiento son aprobados por una comité de Financiamiento(Regional/País)
- 2) Los comités de financiamientos regionales son integrados al menos por el Gerente de Compras, el Analista de Crédito y el Coordinador Técnico. Con la presencia de dos de ellos se puede realizar un Comité de Creidito Regional.
- 3) El comité de Crédito País es integrado por el Gerente de Compras, Gerente Financiero y Analista de Crédito DCC.
- 4) Las solicitudes del Financiamiento son presentadas en comité de financiamiento Regionales por los Analistas de crédito.
- 5) Las solicitudes del Financiamiento son presentadas en comité de financiamiento País por los Gerentes Regionales.
- 6) Las siguientes solitudes crédito serán presentadas al CFP, posterior a su revisión y aprobación en CFR:
  - ❖ Solicitudes de Intermediarios
  - ❖ Solicitudes de Agentes de Compras (Bolsones)
  - ❖ Solicitudes de Mediano Plazo
  - ❖ Solicitudes de Mayores de 50,000.00(Flujo Total) con Garantías Reales
  - ❖ Solicitudes de Mayores de 25,000.00(Flujo Total) con Garantías Prendaria
  - ❖ Solicitudes sin garantías Reales
  - ❖ Casos con Excepciones a los parámetros de aprobación.

**d) Sobre los Parámetro de Aprobación**

**1) Garantías:**

La propiedad en garantía debe estar inscrita en derechos reales.

El avalúo debe de la garantía debe duplicar el valor del financiamiento solicitado de pre corte y 1.5 veces el monto del financiamiento.

Para las solicitudes de mediano plazo, la garantía ofrecida debe ser el bien donde se realizará la inversión.

Las garantías ofrecidas deben estar libres de gravámenes registrales.

En el caso de que la garantía sea un bien inmueble o prenda industrial, y la solicitud del financiamiento sea mayor a \$15k dólares, este debe ser valuado por peritos autorizados por SIBOIF.

**2) Intereses y Comisiones**

El productor pagara como mínimo el 1% de comisión sobre desembolso, excepto para desembolso para pago de insumos.



El interés mínimo a pagar por financiamiento será autorizado por la gerencia financiera y dado a conocer al inicio de cada ciclo de crédito.

Son exentos de interés aquellos desembolsos realizados contra café depositado en bodegas o beneficios de EXPASA.

Se cobra como interés moratorio un 25% de los intereses corrientes anual.

### **3) Sobre el Ingreso de Solicitudes en Sistema**

El analista de crédito es el responsable de ingresar en ECS la solicitud de financiamiento.

Para ingresar en ECS la solicitud de financiamiento debe contar con el 100% de la documentación requerida.

Antes de ser ingresado en ECS la solicitud de financiamiento, al analista de crédito debe haber revisado previamente la viabilidad del financiamiento.

### **4) Sobre Desembolsos**

Los desembolsos deben ir soportados por un pagaré a la orden o a la orden causal.

Los desembolsos deben ir soportados por una orden de pago, solicitado por el analista de crédito y autorizado por el gerente regional.

Es responsabilidad del analista de crédito garantizar previamente, que cada desembolso entregado a un proveedor cumple con todos los requisitos y parámetros establecidos para el financiamiento.

### **5) Sobre el Contrato de Café**

Cada financiamiento debe llevar un contrato de café (oro o Pergamino) por la cantidad establecida.

### **6) Sobre Cartera en Riesgo**

En caso de una cartera crediticia con alto riesgo de mora, se debe buscar un acuerdo ganar-ganar con el proveedor.

Se mandará a cobro judicial, solamente aquellos casos en donde no hubo éxito con las negociaciones previas para un acuerdo ganar-ganar.

### **7) Documentación Soporte**

Son todos los establecidos en los procedimientos.

#### **e) Políticas para el crédito por café en depósito:**

f) Para el Caso de Productores que sean Financiados y quieran Adelantos X Café en Deposito, deberán de tener cubierto con Café al Menos el 50 % del Financiamiento y se le dará el Adelanto por el Restante de Café que no esté Protegiendo ese Financiamiento.

g) En caso de la Agencia que no Cumpla con este Requisito se le devolverá el Pagaré y este deberá rembolsar esa Plata a su Fondo y será su Responsabilidad con el Productor la Recuperación del efectivo.



- h) Siempre consultar a crédito la base que se dará por quintal de café en concepto de Adelanto ya que esta varía de acuerdo a la bolsa.
- i) En caso de los productores que aparecen en las listas con los bancos pignorar sus recibos, Nombre del productor y nombre del banco, y en el caso de las liquidaciones pedir elaborar cheque pignorado.
- j) Tener cuidado en dar adelantos a productores que tiene compromisos con los bancos, ya que el banco posee la prenda.

Las políticas varían parcialmente de acuerdo con el precio del café.

## **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

### **1. Funciones**

- a) Contabilizar diariamente gastos ocasionados por regional Matagalpa tales como:
  - ❖ Alimentación
  - ❖ Combustible
  - ❖ Hospedaje
  - ❖ Reparaciones y Mantenimiento de vehículo
  - ❖ Materiales de limpieza
  - ❖ Pasajes
  - ❖ Publicidad
  - ❖ Agua potable y de botellón
  - ❖ Mantenimiento de edificio
  - ❖ Otros
  - ❖ Elaborar la orden de pago de cada uno de los gastos
  - ❖ Emitir los cheques y pasarlos a firma.
- b) Contabilizar los desembolsos por financiamiento y compras de café
- c) Revisar la orden de pago
- d) Contabilizar quincenalmente planillas de personal y Liquidaciones de empleados de:
  - ❖ Agencias y Regional Matagalpa
  - ❖ Vivero La Cumplida
  - ❖ Laboratorio SMS
  - ❖ Personal Temporal Sébaco
- e) Contabilizar Préstamos a Empleados.
- f) Contabilizar Gastos ocasionados por PPC Sébaco, tales como combustible, mantenimiento de maquinaria, anticipos a justificar.



## MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



- g) Contabilizar Gastos ocasionados por SMS (Servicios de Manejo Sostenibles), tales como reparaciones de vehículo, compra de materiales y de mobiliario.
- h) Contabilizar quincenalmente, el pago de las retenciones a la Administración de rentas y Alcaldías.
  - i) Llenar formato de declaración.
  - j) Elaborar informe de retenciones
  - k) Elaborar la orden de pago
  - l) Emitir el cheque.
- m) Contabilizar diariamente, gastos ocasionados por proyectos Bidfomin y Argidius.
- n) Registrar Gastos realizados por finca Adjudicada, tales como mantenimiento de vivero, compra de insumos.
- o) Realizar contrato por servicios realizados en viveros.
- p) Contabilizar Reembolsos por compras de café y Adelantos de las agencias.
- q) Revisar reembolsos, planillas y recibos.
- r) Revisar pagares emitidos en las agencias
- s) Contabilizar gastos de las agencias, tales como fajinas, transporte colectivo, luz, agua, alimentación, combustible.
- t) Contabilizar pagos de transporte de café.
- u) Revisar orden de pago
- v) Registrar Notas de débito (si las hay)
- w) Contabilizar diariamente los ingresos a Bancos en conceptos de:
  - ❖ Venta de productos tecnológicos.
  - ❖ Abonos a financiamientos
  - ❖ Abonos a préstamos personales
  - ❖ Beneficiados de café
- x) Reintegros de fondos ya sea por sobrantes de justificaciones, cierres de fondos en las agencias.
- y) Ventas de insumos.
- z) Contabilizar Pagos de arriendos Regional Matagalpa, Agencias y Centros de acopio.
- aa) Elaborar el contrato de arriendo.
- bb) Contabilizar amortizaciones por pago de arriendos anticipados.
- cc) Contabilizar gastos de combustibles pagados con tarjetas de crédito.
- dd) Generar compras de café y adelantos del sistema ECS de todas las agencias de la regional.
- ee) Revisar cada una de las liquidaciones
- ff) Revisar notas de crédito



- gg) Revisar Archivos TXT de Adelantos. (Generado por el Sistema)
- hh) Realizar Conciliación de compras con Estadística mensualmente.
- ii) Generar intereses y revisar estado de cuenta de cada cliente de la regional mensualmente.
- jj) Realizar Conciliación de financiamientos con Crédito mensualmente.
- kk) Entrega de información a auditoría Interna y Externa.
- ll) Entrega de información a Contabilidad Managua.
- mm) Entrega de información a Gerencia Regional y Agencias.
- nn) Controlar el inventario de la papelería contable.
- oo) Realizar arqueos de caja chica Regional Matagalpa, Sébaco y SMS

## **2. Procedimientos**

Estas funciones específicas son llevadas a cabo por el área de tesorería y registradas y controladas por el área de Contabilidad.

### **EFFECTIVO EN CAJA Y BANCO.**

El efectivo que posee la compañía, está clasificado en dos partidas una de ella llamada caja y la otra llamada banco.

### **INGRESO A CAJA**

- 1) Por todo ingreso a caja deberá prepararse un recibo oficial de caja debidamente pre-numerado.
- 2) La función de recepción de dinero será exclusividad de la persona encargada para tal fin autorizada por la gerencia financiera o por el gerente regional o de beneficio.
- 3) El dinero en efectivo o cheques recibido de clientes en concepto de: cancelación, abono a Financiamientos, pago de facturas por ventas de productos tecnológicos, sacos de Exportación, ventas de maquinarias y equipos, vehículos, ventas de café, ventas de sacos rotos, ventas de chafarras y cualquier otros ingresos percibido, deberán ser depositado el mismo día hábil en que fue recepcionado.
- 4) El recibo de caja se emitirá en original y copia, debidamente firmado por el tesorero o la persona encargada del manejo de la caja general. Deberá de ser firmado e invalidado con el sello de cancelado.
- 5) Todos los recibos de caja tendrán un formato único en toda la compañía desde el color del logotipo hasta el tipo de letra utilizado en la imprenta, no se deben de utilizar formatos distintos en las regionales todos deben de ser de Formato Estandarizados.
- 6) El original se entregará al cliente y la copia para soportar el registro contable
- 7) Los recibos de caja anulados original y copia se deberán de invalidar con un sello de ANULADO y registrarse en la contabilidad para verificar el consecutivo.
- 8) Los blocks o talonarios en blancos de recibos de caja deben ser controlados por el contador general y/o contador regional y entregados al tesorero y/o la persona encargada mediante recibos firmados.



9) Estas cuentas deben conciliarse mensualmente.

El registro contable de estos recibos deben de ser con un comprobante de diario registrando en la cuenta de caja el numero de recibo contra la partida doble que sería la cuenta de ingreso sea este por venta de café molido, venta de sacos, cancelación de financiamientos, venta de tecnologías etc., para efectos de salida de caja se deberá de registrar con un ingreso bancario cancelando la cuenta de caja y registrando el depósito bancario en la cuentas de bancos.

## **BANCOS**

### **EMISION DE CHEQUES**

1. Elaborar orden de pago para autorización de emisión de cheque. (Enviar a contabilidad el lunes y jueves de cada semana a más tardar a las 12:00 pm), toda orden recibida fuera de este horario pasara a programación de pago para la próxima semana.

- Días martes pagos a proveedores : Se estarán cancelando facturas todos los días martes de cada semana a las 10: 00 am a nuestros proveedores, para tal efecto la contabilidad recepcionará todas las órdenes de pago debidamente autorizadas y con sus respectivos soportes adjuntos a mas tardar el día lunes a las 12:00 pm., y a mas tardar a las 5 pm deberán pasar los cheques para firma, el mismo lunes. Toda orden de pago fuera de ese Horario quedara pendiente de pago hasta la semana siguiente, todo cheque que no pasen el lunes, se quedara sin firma.

Los proveedores deben saber que su cheque estará listo a partir de las 10:00 am sin falta.

- Días Viernes Pagos exclusivos únicamente de Agencias Navieras, Cercafenic, Conacafe, Agencias Aduaneras Trafico deberá de enviar el día jueves de cada semana las ordenes de pagos debidamente autorizadas y con sus respectivos soportes adjuntos a las 10:00 am a tesorería ( Julio Otero) para efectos de distribuir la tesorería, que luego remisionará ese mismo día en la tarde a las 12:00 pm a la Contabilidad, todas las ordenes para el tramite debido de cheques, los cheques deberán pasarse a firma a mas tardar a la 5 pm del jueves.

Las órdenes fuera de tiempo quedarán pendiente de pago hasta viernes de la semana siguiente. Todo cheque que no pasen el jueves, se quedara sin firma

- Pago a Productores e Impuestos: se harán todos los días de la semana, con órdenes de pagos debidamente autorizados y sus respectivos soportes adjuntos.
- Pago a Cetrex, Cámara de Comercio y Fumigación: estos pagos cualquier día de la semana, con órdenes de pago autorizadas y soportes adjuntos.

2. Toda Orden de pago debe contener datos completos y exactos tales como factura original y/o pro forma, reteniendo el impuesto del 1% en concepto de retenciones del Impuesto sobre la renta a proveedores legalmente registrados en la DGI y el 5% por compras y servicios a proveedores que no estén legalmente registrado y el 10% por servicios profesionales. En caso



de empresa que esté exonerado del impuesto deben de soportar carta de autorización de la DGI actualizada.

3. La retención del impuesto IR se efectuará sobre montos mayores a c\$1,000.00 (un mil córdobas), menores a esta cifra no se retiene. Contratos de construcción sobre pago de C\$1,000.00 (mil córdobas) inclusive se retendrá y sobre los adelantos.
4. Todos los cheques librados deberán ser firmados con dos firmas mancomunadas y estos serán entregados a sus respectivos beneficiarios los días martes, solicitando previo a su entrega cedula de identidad.
5. Los cheques no retirados se guardaran en la caja fuerte o archivos de seguridad bajo llave y custodia de la contabilidad al final de cada día.
6. Determinar que los saldos mostrados en el balance general representan el efectivo en poder de Exportadora Atlantic, S, A.,
7. Verificar que el efectivo en banco y/o caja se encuentren debidamente clasificado en el balance general.
8. Cerciorarse de que todos los comprobantes de pago y/o cheques contengan lo siguiente:
  1. Requisa de compras y servicios
  2. Orden de compra
  3. Cotizaciones según sea el caso
  4. Orden de pago
  5. Revisado por
  6. Autorizado por
  7. Sello de cancelado y fecha respectiva el cual debe de ponerse a toda la documentación soporte.
  8. Cuando se retiren los cheques, se debe de cerciorar que las persona que lo retira se ubique la fecha, la hora, el nombre y número de cedula de la persona que retira el cheque.
  9. Adecuado y claro razonamiento y codificación de los comprobantes de pagos y aplicada distribución contable.
  10. Confirmar si son archivados en forma cronológica y numéricamente y si el, lugar donde están ubicados los legajos de egresos es adecuado.
  11. Contabilizar los depósitos y transferencias bancarias el mismo día o al día siguiente hábil de haberse recepcionado el efectivo.
  12. Elaborar conciliaciones bancarias al cierre de cada mes, poniendo énfasis en las partidas importantes y pocos usuales tales como cargos por servicios bancarios, cheques sin fondos, transferencias no registradas por el banco y cheques caducos, los cuales deberán ser debidamente anulados y registrados como una obligación por pagar al proveedor, hasta que sea solicitado por su beneficiario previa entrega del cheque original o carta de solicitud en los casos de extravío.
  13. Con las minutas de depósitos verificar si los depósitos hechos por la compañía concuerdan con los depósitos que aparecen en el estado de cuenta del banco. Los depósitos que no aparezcan en el estado del banco se denominarán depósitos en tránsito.



14. Identificar en orden numérica los cheques girados que se hayan pagado por el banco, de acuerdo con el estado de cuenta y conforme reporte de auditoría de la cuenta de banco determine los cheques emitidos y no pagado por el banco clasificándolo como cheques flotantes, describiendo lo siguiente:
  - Fecha del cheque
  - Numero del cheque
  - Beneficiario
  - Monto pagado.
9. Los cheques emitidos en concepto de financiamientos que no sean retirados dentro del plazo máximo de tres días posterior a su elaboración deberán de proceder a su anulación y ser considerados dentro de los requerimientos para el próximo mes.
10. Al fin de cada mes se deberá de revisar que no existan cheques pendientes de entrega en concepto de habilitaciones, en caso de que existan deberán de anularlo.
11. Documentación Soporte de Cheques:

#### **PAGO A PROVEEDORES**

1. Orden de pago debidamente autorizada
2. Factura original (con pie de imprenta y pre numerada)
3. Orden de compra en su caso (mínimo tres cotizaciones)
4. Proforma aprobada de ser compra en efectivo.
5. Entrada de bodega de los materiales adquiridos
6. En los casos de servicios profesionales: solicitar factura legal, o en su defecto contrato de servicios profesionales.
7. Servicios en general que no contengan factura deben de adjuntar contrato de mano de obra por concepto del servicio prestado.
8. Compras de Activos: facturas legales y en su defecto escritura de compra venta.

#### **PAGOS DE TRAFICO**

1. Orden de pago debidamente autorizada
2. Facturas legales (con pie de imprenta y pre numerada)
3. Agencias aduaneras (pólizas de importación o exportación según el caso)
4. Pago de flete (debe contener el B/L)

#### **Conciliaciones Bancarias:**

Para la elaboración de las conciliaciones bancarias el encargado del Departamento de Contabilidad o la persona que este designe procederán de la siguiente manera:

#### **Libro Bancario Físico**



## MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



1. En este instrumento el departamento de contabilidad mantendrá registrada, de forma individual y actualizada, todas las transacciones financieras (Ingresos y Egresos) correspondiente a cada cuenta.
2. Antes del segundo día laborable posterior a cada mes , el encargado del departamento de contabilidad obtendrá del Banco de la Producción y Banco de América Central , el correspondiente estado mensual bancario , del cual extraerá los créditos y los débitos generados por intereses ganados, transferencias, cheques , comisiones , y servicios entre otros.
3. Luego procederá a registrar en el Libro Banco las operaciones aceptadas que hasta ese momento no habían sido tomadas en cuentas.
4. Las partidas debitadas o acreditadas incorrectamente por el banco, serán notificadas inmediatamente a este, con el propósito de eliminar toda posibilidad de error de nuestras cuentas bancarias.
5. El encargado del Departamento de Contabilidad, procederá a verificar que el banco haya debitado íntegramente el cien por ciento de los recursos depositados, incluyendo las transferencias e intereses ganados, mediante el cotejo o cruce entre el estado mensual bancario y los documentos que sustentan la transacción.
6. Del mismo modo, se procede a cotejar los débitos y créditos. En esta fase verifica que los cheques registrados como pagados coincidan en el monto neto y el número insertado en el estado mensual del banco, con el documento físico emitido por la empresa. (EXPASA).
7. Concluido el paso N°6, se procede a sumas los depósitos en tránsitos y restar los cheques emitidos hasta la fecha del corte del estado como cheques flotantes, lo que dará como resultado el Balance Conciliado según Banco, el que debe ser idéntico al Balance Conciliado Según Nuestro Libro Contable.
8. Las discrepancias que podrían originar créditos o débitos incorrectos, recibirán el tratamiento descrito en el paso N°4.
9. Concluidos los pasos N° 7 y N° 8, el encargado de contabilidad enviará toda conciliación al Área de Auditoria, antes de quinto día laborable de cada mes siguiente al mes de la ejecución de las operaciones.
10. Auditoria procede inmediatamente a revisar las conciliaciones elaboradas por el Departamento de Contabilidad. Cualquier hallazgo resultante de esa revisión, será sometido análisis para determinar su veracidad o no.
11. Finalizado el proceso de revisión a que es sometida cada conciliación por parte de la Auditoria, entonces esta procede a devolverla firmada y sellada al departamento de Contabilidad, para fines de que estén sean firmadas por el Contador General y el Gerente Financiero, y para fines de archivo y custodia.



## **CLIENTES**

Esta cuenta se registra por las ventas al crédito de café y tecnología, que la empresa realiza a sus clientes tanto en el extranjero como locales. Deberá de soportar la cobranza con el siguiente documento denominado:

- a) **Factura de Venta local:** emitida por el departamento Comercial, el cual debe contener la: descripción de la factura, numero de contrato del comprador, precio pactado por sacos, quintales facturados, debidamente firmada en concepto de autorizado por la gerencia Financiera.
- b) **Remisión:** de salida de bodega del beneficio, que contendrá el nombre del cliente a quien se factura, fecha de salida de bodega, transportista, número de placa del camión, cantidad de sacos y tipo de café, descripción calidad de café, peso bruto, peso neto, firmado por el transportista y el empleado quien entrega en el beneficio.

## **FINANCIAMIENTOS**

1. Esta cuenta se registra para controlar el financiamiento otorgado a productores por créditos a Corto y Largo plazo así como los intereses devengados por el principal y los gastos legales pagados al abogado por cuenta del productor, certificación de libertad de gravamen, registro de inscripción, prioridad y honorarios legales.
2. Todos los desembolsos efectuados en concepto de financiamientos se deben controlar por centro de costo.
3. Los pagos realizados al Despacho Legal por concepto de gastos legales y honorarios serán emitidos a nombre del Productor, endosado por el cliente previamente para que sea entregado al despacho legal, debitándose a la cuenta de financiamiento.
4. Los pagos por concepto de inscripción de la hipoteca se harán a nombre de la Corte Suprema de Justicia y depositados en la cuenta de la Corte que tiene en el Banco de Finanza o Banco de la Producción. Una vez recibida la minuta del depósito se le envía al despacho legal en conjunto con la orden de pago para que el despacho haga la debida inscripción en el Registro Público de la Propiedad.
5. Los gastos legales de juicios serán emitidos a nombre del Abogado y deben ser contabilizados a la cuenta de 934100 Gastos Legales, por ningún motivo deberá ser parte del Financiamiento.
6. De igual manera los gastos legales de inscripción de propiedades adjudicadas deben de contabilizarse a la cuenta 934100.



7. Todos los financiamientos a productores deberán tener como soporte los siguientes documentos:
  - Avío debidamente autorizado por la Gerencia Financiera.
  - Garantía hipotecaria
  - Contrato de compraventa- café
  - Constitución de crédito con hipoteca de primer grado y prenda agraria que será conforme al total de financiamiento aprobado.
  - Libertad de gravamen de la propiedad.
  - Pagaré a la orden causal y/o a la orden
8. El financiamiento otorgado, así como gastos legales e intereses devengados serán deducidos del pago de la liquidaciones de café a través de notas de crédito, (puede ser en forma parcial o total conforme el total de café a liquidar), aplicando en primer lugar los intereses devengados hasta la fecha de la elaboración de la liquidación y el resto a financiamiento.
9. Cuando se efectúen liquidaciones parciales, los intereses a calcular serán basados en el nuevo saldo que tenga el productor después de haber aplicado el abono.

#### **ADELANTO SOBRE CAFÉ EN DEPÓSITO**

1. Esta cuenta se registra por los adelantos realizados a los clientes previo depósito de café en el beneficio a la orden de Exportadora Atlantic, S, A.,
2. Estas operaciones deben tener como soporte el número de recibo de café y fecha de entrega en el beneficio así como pagare a la orden.
3. Los adelantos sobre café en depósito deberán ser deducidos con notas de crédito aplicadas en la liquidación de café y no devengaran intereses financieros.
4. Para los Desembolsos de Adelantos sobre café, el Responsable de Crédito, debe solicitar a Tesorería Oficina de Managua, los fondos de los Adelantos a desembolsarse en determinada fecha, emite las órdenes de pago y le adjunta los soportes correspondientes (Pagaré, recibos originales de entrega, solicitud del cliente). Y cuando pase la orden de pago a Contabilidad, debe ir firmados en solicitante y autorizado por la Gerencia Regional y/o el Gerente Financiero.
5. Los pagare deben ser firmado por el productor al recibir el efectivo como adelanto
6. Al remitir el café al beneficio en la remisión hay que separar el café en depósito con adelanto, reflejando nombre del productor y quintales remitido.
7. El beneficio deberá recibir el café remitido en depósito con adelanto por separado, elaborando un recibo por productor.



8. El agente deberá de solicitar el efectivo al Gerente Regional, especificando el número de recibo, quintales sobre lo que se darán adelantos, monto individual por productor, y total solicitado.
9. El Gerente Regional tendrá la facultad de autorizar las solicitudes y el envío del dinero a cada responsable de agencia. La base sobre los adelantos será fijada por la oficina central en Managua, por ejemplo esta puede ser de C\$100.00 por quintal pergamino de primera recibida en depósito.

### **BROKER FINANCIAMIENTO**

1. Esta cuenta deberá controlar los desembolsos autorizados para compras de café por los responsables de agencias.
2. El fondo debe ser controlado como un fondo de caja chica revolvente con la salvedad de que este fondo aumentara por la apertura y por los aumentos del mismo y disminuirá únicamente por los reintegros efectuados por los agentes a medida que baja el volumen de compras o su reintegro total una vez finalizada la cosecha efectuando reintegro a la cuenta corriente del BAC de oficina de Managua No.001080712. y/o Banpro cta#1002500025711
3. Este fondo no debe ser utilizado para efectuar adelantos con café en depósitos y financiar a productores, este es un fondo exclusivamente para compra directa de café.
4. El cheque emitido para reembolso de los fondos revolvente será contabilizado conforme las liquidaciones a las cuentas de pasivo provisionadas a un vendedor de compras de café, contra la cuenta de Banco de acuerdo a la cuenta de la que se emita el cheque.
5. Los reembolsos del fondo se harán contra liquidaciones de café adjuntando planilla y recibo de café originales.
6. Las liquidaciones serán provisionadas de acuerdo a la fecha de cada una de ellas y al tipo de cambio del dólar de esos días, cargando a los inventarios conforme a cada calidad de café y acreditando a un pasivo creado por cada una de las agencias para tal efecto.(vendedor por pagar )
7. La ampliación de los fondos revolvente será solicitada por los agentes conforme a las necesidades de cada agencia y/o centro de acopio y éstas serán autorizados única y exclusivamente por la Gerencia Regional y/o Financiera.

### **PRESTAMOS PERSONALES A EMPLEADOS.**

1. Esta cuenta debe registrar todas las operaciones en concepto de préstamos personales efectuados al personal fijo administrativo de la compañía y que tendrán como requisito para su autorización el siguiente procedimiento:
  - Los préstamos deben ser a corto plazo a pagar en máximo 12 meses



- El trabajador debe ser fijo y tener más de un año de laborar para la compañía.
  - El límite de préstamos autorizado será el equivalente a la indemnización laboral autorizado por la Gerencia de Capital humano.
  - No se deberán autorizar préstamos cuando los empleados tengan cuentas pendientes por cobrar por estos mismos conceptos.
  - Todos los préstamos a empleados se cobrará un interés financiero del 9% anual.
  - Los registros de los cálculos de los intereses se deberán de efectuar mensualmente contra la cuenta de customer de empleados vs. la cuenta de ingresos en concepto de intereses por préstamos a empleados.
2. Toda solicitud deberá contener: nombre del empleado, fecha de ingreso, salario actual, motivo del préstamo, monto solicitado, cuota de amortización, y la autorización de su jefe inmediato, así como cuenta plan planilla debidamente autorizada por la oficina de Managua

## **INVENTARIOS**

1. Los inventarios son los bienes de la empresa destinados a la venta o proceso de producción para su posterior venta. Dichos bienes están identificados como Producto terminado de Café Oro, Pergamino oreado, Mara Pergamino Oreado, Café Árabe Pergamino Seco, Producción en proceso en APS, y materiales como sacos de exportación y Tecnología.
2. El método de valuación de los inventario que tiene implementado la Compañía es el de Sistema de Costo Promedio.
3. El costo de venta es igual =  $\text{Inventario Inicial} + \text{compras} - \text{Inventario Final}$ .
4. Como regla de valuación los inventarios se deben valorar de acuerdo a su costo de adquisición.
5. Esta cuenta se registra por los siguientes conceptos:

Por las compras de café en las diferentes calidades, oro, APO , MARA, APS, tecnología.

Pop la realización de los mismos al precio de costo (ventas) por el deterioro y perdida

## **ACTIVO FIJOS.**

1. Como norma y procedimiento contable en esta cuenta se deben de registrar todas las operaciones en concepto de adquisición de bienes de capital propiedad de la empresa denominados activos tangibles tales como bienes inmuebles, terrenos, bienes muebles, vehículo, maquinaria y equipos.
2. De acuerdo con los principios de contabilidad, las inversiones e inmuebles, maquinaria y equipos deben valorarse al costo de adquisición, al de construcción, o en su caso, a su valor equivalente.



## MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



3. El costo de adquisición incluye el precio neto pagado por los bienes, más todos los gastos necesarios para tener el activo en lugar y condiciones que permita su funcionamiento, como los derechos y gastos de importación, fletes, seguros, gastos de instalación o acondicionamiento necesario para que el activo comience a operar.
4. En el caso de que el activo se desarrolle internamente en cuyo caso el costo de construcción incluiría los costos directos e indirectos en la misma, como materiales, mano de obra, costo de planeación e ingeniería, gastos de supervisión administración.
5. Los terrenos se valúan al costo erogado con el objeto de adquirir su posesión esto incluye:
  - Precio de adquisición del terreno
  - Honorarios y gastos notariales.
    - Indemnización o privilegio pagado sobre la propiedad o terreno.
    - Impuesto de traslación de dominio.
    - Honorarios de abogados y gastos de legalización.
1. En el caso de las propiedades adjudicadas el costo que debe asignársele es el que hubiera tenido que desembolsarse para adquirirlo en el mercado en la misma fecha que se hubiera recibido el bien. Cualquier diferencia generara una utilidad o pérdida.
2. Las propiedades adjudicadas en moneda extranjeras deben registrarse a los tipos de cambio vigentes en las fechas en que se hayan adquiridos los bienes.
3. El método de valuación utilizado por la empresa en el **Método de Línea Recta**.
4. Las baja de activo fijo por desecho o por venta y/o donación al contabilizar se deberá de eliminar en los libros tanto el activo como la depreciación acumulada.
5. Debe calcularse y registrarse la depreciación de acuerdo con la vida estimada de los activos.
6. La depreciación debe calcularse a partir de la fecha en que empiecen a utilizarse los activos fijos y cargarse a costos o gastos.
7. En los casos de activo intangible el costo debe ser absorbido a través de la amortización en el periodo de vida útil estimada del intangible.
8. Los procedimientos contables para la amortización de activos intangibles son semejantes a los que se emplea en los activos tangibles despreciables. El método que se utiliza es de línea recta al menos que la administración de la empresa decida utilizar otro como el de la depreciación acelerada previa autorización de la dirección general de grande contribuyentes.
9. Las tasas de depreciación anual son las siguientes de acuerdo a las leyes tributarias vigentes:

Bienes	Actividades	Depreciación Anual
Edificios	Industriales	10 %



## MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



Equipo de transporte	Otros	12.5%
Maquinaria y equipos	Industriales	10 %
Otros bienes muebles	Mobiliario de oficinas	20 %
Equipo de comunicación		20 %
Los demás		20%

**Nota\*\* En el caso de los equipos de cómputos (CPU, MONITOR y TECLADO) 50%.**

### REGISTROS DEL IMPUESTO GENERAL AL VALOR (IVA15%)

1. Esta cuenta debe registrar los impuestos pagado en las compras y servicios recibidos de terceros, así como el impuestos pagado en las importaciones de bienes de capital e insumos para la producción tales como materia prima (sacos de exportación), Maquinaria, Productos Tecnológicos, etc.

- a. El IVA no formara parte del valor imponible, por lo tanto este deberá contabilizarse a la cuenta n°166400.

2. El día 5 y 20 de cada mes deberá presentarse la declaración correspondiente al Impuesto del Valor Agregado I.V.A., en la Dirección de Grandes Contribuyentes de la Ciudad de Managua.
3. Para que tengamos derecho al crédito fiscal es necesario que los documentos soporte (facturas de proveedor) tengan lo siguiente requisitos:

-Nombre o razón social de la empresa que nos retiene el IVA

-N° de RUC

-Fecha de la compra.

-Precio unitario y valor total de la compra.

-Pie de imprenta fiscal.

4. Las retenciones del IR en la fuente por el 1% , 5 % , así como la cuota del IR de empleados , deberán cancelarse mediante el uso del crédito fiscal del IVA , conforme solicitud efectuada a la dirección de grandes contribuyentes en concepto de aplicación del acreditamiento de conformidad a la ley de equidad fiscal ley 453 y sus reforma

5. Decreto 1531, en su arto. #1, que especifica que las exportaciones no pagarán el impuesto y por lo tanto será tasa 0 %.

### RENTA PAGADA POR ANTICIPADO.

1. Esta cuenta registrará los anticipos otorgados en concepto de arriendo a los propietarios de los locales que utiliza la Empresa para sus oficinas centrales,



regionales, agencias y centros de acopio, debitando a la cuenta de Rentas pagadas por anticipado y acreditando a la cuenta de Banco.

2. Será acreditada mensualmente por las amortizaciones de renta de edificio de oficinas, agencias y centros de acopio en el periodo contable Enero a Diciembre de cada año.
3. Mensualmente deberá de efectuarse conciliaciones de esta cuenta con las oficinas regionales a fin de verificar su contabilización y evitar las omisiones de registro.

### **SEGURO PAGADO POR ANTICIPADO.**

1. Esta cuenta deberá registrar las amortizaciones de las primas de seguros vehiculares y la póliza colectiva de accidentes y muerte natural de todos los empleados fijos de Exportadora Atlantic, Sociedad Anónima.
2. Revisar los plazos de vencimiento de cada póliza para su renovación oportuna y de esta manera mantener la cobertura de los bienes propiedad de la compañía.
3. La póliza de seguro de accidentes personales tiene las siguientes coberturas:
  - Muerte accidental
  - Incapacidad total o permanente.
  - Reembolso de gastos médicos 10% de suma asegurada del riesgo.
4. Verificar que cada certificado de vehículo contenga la descripción correcta de todas las partes y accesorios, tales como el modelo, número del motor, año del vehículo, placa, tipo, marca.
5. Confirmar que la póliza de vehículo contenga lo siguiente:
  - Responsabilidad civil por daños a terceros: esta cobertura debe amparar la responsabilidad civil en que incurra el asegurado o cualquier persona que con su consentimiento expreso o tácito use el vehículo y que a consecuencia de dicho uso cause daños materiales a terceros en sus bienes y/o cause lesiones corporales o la muerte a tercero.
  - Daños materiales a vehículos: choques y vuelcos accidentales, auto ignición, incendio y explosión, robo total o parcial.
  - Catástrofe y otros riesgos de la naturaleza.
  - Tumultos populares, huelgas o disturbios laborales, paros y daños maliciosos.
  - Rotura de cristales.
  - Gastos médicos a ocupante: hospitalización, atención medica, servicios de enfermería, servicio de ambulancia.
  - Extensión territorial a otros países.
6. Tener claro que la cobertura de la póliza no cubre lo siguiente:
  - Las pérdidas o daños que sufra el vehículo directa o indirectamente por hostilidades, acciones u operaciones militares o de guerra, invasión o actos



extranjeros, revolución, rebelión, terrorismo, sabotaje, expropiación, confiscación, o por cualquiera de los actos tipificados como delito contra el orden público.

- La pérdida o daño que sufra el vehículo cuando este sea conducido por persona que carezca de licencia expedida por la autoridad competente para conducir dicho vehículo.
- La pérdida o daño que sufra el vehículo cuando este sea conducido por persona que se encuentren en estado de ebriedad o bajo influencia de drogas no prescrita médicamente.
- Los daños causados por participar en carreras o eventos de resistencia o velocidad o se le un uso diferente al indicado en la póliza.

### **AFILIADA POR PAGAR ECOMAGROINDUSTRIAL**

1. Esta cuenta se debe de registrar por las transferencias de Fondo recibidas de nuestro principal acreedor ECOMAGROINDUSTRIAL, en concepto de Financiamiento para capital de trabajo e inversiones, así como por las exportaciones efectuadas mensualmente en pago al financiamiento.

### **INGRESOS**

1. Ingresos por Ventas.
2. Estas cuentas deben ser Contabilizada por las ventas de café tanto en el Mercado exterior como el mercado local de Café y Producto de tecnología. Siendo estas las siguientes en su orden cronológico:

Cuenta 610020	Exportaciones a Grupo ECOM
Cuenta 610033	Exportaciones a Afiliadas
Cuenta 611001	Ventas Locales
Cuenta 619000	Otros Ingresos de Operación

3. Estas cuentas deberán ser capturadas solamente por contabilidad Managua, y mensualmente efectuar conciliación con el área de Control Financiero.

### **Ingresos Por Maquila**

1. Esta cuenta se debe registrar todos los servicios en concepto de maquila de café a los productores.
2. El Soporte debe ser el detalle de los quintales sometido a proceso de beneficiado en árabe pergamino oreado y seco.

### **Intereses Bancarios.**

1. Se debe registrar por concepto de los intereses devengados en las distintas cuentas bancarias que maneja le Compañía, por revalorización de la moneda así como los



intereses obtenidos al final de cada mes por las disponibilidades de efectivo. El soporte debe ser copia de los estado de cuenta y la conciliación bancaria, en la referencia se deberá de indicar el nombre del banco por el cual estamos contabilizando estos intereses, ejemplo si son intereses devengados del BAC C\$, del BAC \$, del BANPRO C\$, y del BANPRO \$., y utilizar el local code que corresponda según la cuenta.

### **Intereses por financiamientos**

1. Aquí se deben de contabilizar todos los intereses generados por los financiamientos otorgados a los productores en cada cosecha cafetalera.

### **Intereses por préstamos a empleados.**

1. Esta cuenta se debe registrar por los intereses devengados quincenalmente por los préstamos personales concedidos a los empleados, indicando en la referencia el nombre de los empleados, el local code que corresponda de acuerdo a su ubicación de trabajo.

Nota\*\* esta cuenta debe ser capturada únicamente por contabilidad Managua.

### **Comisión por Financiamientos.**

1. Aquí se deben de contabilizar todas las comisiones generados por los financiamientos otorgados a los productores en la cosecha cafetalera, se debe de indicar en el external document el numero de pagare, en la descripción el nombre del productor, en la referencia la cosecha (00-01) y el local code que corresponda según la región y ubicación del productor.

### **GASTO INDUSTRIAL**

1. **Compras de café**, se deben de registrar de conformidad a las compras de café realizadas en las distintas Oficinas Regionales, Agencias, Centro de Acopio y Plantas Procesadoras de Café en sus diferentes calidades durante el periodo de cosecha, indicando en la referencia el ciclo cafetalero, en el Documento número el numero de liquidación, en la descripción el nombre del cliente y/o productor al que se le compra y cantidad de quintales comprados.

### **Compras de Café.**



<b>710000</b>	<b>Compras de Caf</b>
711000	Compras de Cafe
711100	Cafe Maragogype
711200	A.P.O. De Primera
711300	Fruta Verde
711400	APO de Segunda
711500	Cacao
711600	Broza Cafe Arabe
711700	Arabe Pergamino Seco
711800	Mara Pergamino Seco
711900	Cafe uva

### **Comisión Sobre Compra**

1. Esta cuenta registra el gasto generado por todas las comisiones pagado que se dan por las compras de café. En esta cuenta se debe especificar el nombre del comisionista, el ciclo cafetalero en que se dio la comisión y la cantidad de quintales q devenga la comisión.

### **Viáticos de Alimentación, Pasaje y Hospedaje.**

1. En esta cuenta se registra todos los gastos que sean en concepto de Alimentación por gestiones fuera de la localidad de trabajo, pasaje de bus, taxi, etc. Por cualquier diligencia que se deba de realizar para la empresa y de igual forma el hospedaje de los trabajadores que se encuentren fuera de su localidad de trabajo, todos estos gastos deberán de ser únicamente de trabajadores operativos.

### **Radio de Comunicación.**

1. En esta cuenta se registra el gasto generado por las mensualidades en el pago del servicio de Radios de Comunicación, así como cualquier exceso de uso de minutos y cualquier otro cargo adicional a la mensualidad del servicio que se dé en el mes.

### **Sueldos Operativos**

1. En esta cuenta se registra el gasto por pago de sueldos y salario al personal permanente de la Empresa de forma quincenal, así como cualquier otro incentivo que no sea bonificación a los trabajadores operativos fijo, como son los trabajadores de Beneficios, Agencias, Viveros, Laboratorio, etc. En el registro se debe reflejar la planilla a la que pertenece el empleado, así como el área.

### **Vacaciones**



1. En esta cuenta se registra el acumulado de vacaciones que devenga el personal operativo fijo, que significa 2.5 días al mes. (Nota: véase política de pago de vacaciones.)

### **Treceavo Mes**

1. En esta cuenta se registra la acumulación del gasto por el décimo tercer mes de los sueldos y salario pagados al personal permanente de la empresa al que tienen derechos los trabajadores, según el código laboral vigente de Nicaragua. Mensualmente se acumulan 2.5 días mensualmente.

### **Horas Extras**

1. En esta cuenta se registro todo el gasto que se genera en concepto de horas extras (tiempo extraordinarios laborados en las plantas procesadoras de café de la Compañía) laboradas por los trabajadores operativos fijos de la compañía.

### **Indemnización**

1. En esta cuenta se registra el gasto generado por la provisión de la indemnización que devengan los empleados operativos fijos de la compañía mensualmente. Tomando como base el último salario o sueldo devengado por el empleado o trabajador permanente.

### **Subsidio INSS**

1. En esta cuenta se registra el reintegro del subsidio que devengan los trabajadores de la compañía, según sea el caso.

### **Seguros de Accidente**

1. En esta cuenta se registra el gasto por la primas de seguros de accidente que se asigna al personal operativo de la compañía.

### **Capacitación al Personal**

1. En esta cuenta se registra el costo de las capacitaciones que tienen los empleados a lo largo del año, en caso de que los gastos adicionales que se incurran para estas como transporte y alimentación, estos se registrarán en las respectivas cuentas de acuerdo al elemento del gasto. En estos gastos se deberá referenciar a la persona que recibe la capacitación.



### **INSS Patronal**

1. En esta cuenta se registra el gasto de INSS patronal que asume la empresa por los salarios de los empleados operativos de la compañía el cual asciende al 16% del salario bruto devengado por los empleados, sin incluir el décimo tercer mes.

### **Aporte 2% INATEC**

1. En esta cuenta se registra el gasto de INATEC que asume la empresa por los salarios de los empleados operativos de la compañía el cual asciende al 2% del salario bruto devengado por los empleados, sin incluir el décimo tercer mes.

### **Papelería y Útiles de Cómputo**

1. En esta cuenta se registra el gasto por compra de útiles de cómputo como MOUSE, teclados, Tóneres, cartuchos, cable USB para computadoras, SWITCH de puertos, bolsos para laptop, audífono con micrófono, chips memorias, etc. del personal operativo de agencias y plantas procesadoras de café y laboratorio de tecnología.

### **Papelería y Útiles de Oficina**

1. En esta cuenta se registro todos los gastos por compra de papelería y útiles de uso de oficinas de las agencias, plantas procesadoras de café, y laboratorio de tecnología, tales como es papelería, lapiceros, engrapadoras, estuche geométricos, fólder de manila, correctores líquidos, carátulas para encuadernar, papeleras de escritorio, papel bond t/c y t/l, bolsas de manila, agendas, cuadernos orden books, tinta para sellos, saca grapa, papel carbón, marcadores fluorescentes, lápiz de grafito, borradores de leche, tape , archivadores ampos t/c y t/l, masking tape, tintas para sellos, etc. Y todos los útiles que sean para la oficina que no sean considerados activos fijos.

### **Gastos de Imprenta**

1. En esta cuenta se registra el gasto generado por la compra de papelería preimpresa y prenumerada para uso en las distintas áreas de la compañía, por ejemplo recibos de caja, recibos de caja, remisiones, detalle de muestras, formatos para declaración de impuestos, etc.

### **Fotocopias**

1. En esta cuenta se registra los gastos que se generan por fotocopias e impresión de documentos para uso en las operaciones normales de la compañía, según sea el caso.

### **Mantenimiento de Equipo de Comunicación**



1. En esta cuenta se registra el gasto en que se incurre por el mantenimiento de equipos de comunicación como Radios de Comunicación, celulares, teléfonos, etc., compras de baterías para radios de comunicación, gastos de mantenimiento a paneles solares, controladores de voltaje, reparación de cable de radio, bridas para fijar antena de radio, alambre galvanizado para antenas de radios, instalación de terminal de radios, carga de batería para radios, terminales para teléfonos y caja modulares.

### **Mantenimiento Equipo de Computo**

1. En esta cuenta se registran los gastos por el mantenimiento de los equipos de computación de las oficinas de las Agencias, Plantas Procesadoras de café, Oficina de Laboratorio de tecnología, tales como: Mantenimiento en general a monitores, CPU, impresoras, fax, multifuncionales, baterías, servidores y todos sus componentes, compra de cable de red, compras de adaptadores, reparación de fuente de poder, etc.

### **Mantenimiento de Vehículos**

1. En esta cuenta se registra todo gasto incurrido en el mantenimiento que se le da a los vehículos del parque vehicular de la compañía, incluyen las montacargas y trailer, sean estos mantenimiento de preventivo o imprevisto, así como también el pago por coaseguro de accidentes, gastos tales como : Lavado , engrase, cambio de aceites, cambio de filtro, engrases, reparación de llantas de motos y vehículos livianos y pesados, cambios de tacos de los frenos, cambios de fricciones, chequeo eléctrico y mecánico, compra de **Stiker** de rodamiento, compras de balineras, compras de llantas, cadena y rayo de motos, retenedores del cigüeñal, tensores de la cadena del tiempo, líquidos de frenos , bornes de batería, cambio de placa, circulación , garaje, etc. Al momento de realizar el registro se debe especificar la placa del vehículo o en caso de los vehículos operativos de los beneficios se deberá especificar el tipo de vehículo.

### **Combustibles y Lubricantes**

1. En esta cuenta se registra el gasto por compra de combustible y lubricante para los vehículos del parque vehicular de la compañía. Únicamente para los vehículos livianos y pesados, los montacargas, motos, plantas eléctricas, ubicadas en las agencias, plantas procesadoras de café y laboratorio de tecnología, etc.

### **Seguros de Vehículo**

1. En esta cuenta se registra el pago de las primas por el seguro obligatorio y de accidente de los vehículos propiedad de la compañía.

### **Transporte Interno**

1. En esta cuenta se registra el gasto por el pago para el transporte de café desde los distintos centros de acopio a las agencias y de las agencias a las plantas procesadoras de café, así como el pago por traslado de café entre plantas procesadoras de café. Se



debe estipular en el registro contable la cantidad de quintales transportados, origen, destino, etc. El centro de costo que deberá asumir los gastos es el de origen y no el de destino. Ejemplo: café traslado de la agencia San Juan de Río Coco a plantas procesadora de café de Condega, el local que asume el gasto es la localidad 303. En los casos del pago del transporte con camiones de EXPASA, estos deberán ser registrados con un debito a la localidad de origen con crédito al centro de costo 401, en este caso la localidad 401 es de naturaleza acreedora en la misma cuenta de transporte interno.

### **Merma Transporte Interno**

1. En esta cuenta se registra las perdidas en mermas y faltantes de café que se dan al transportar este desde los centros de acopios, agencias o plantas procesadoras de café. En el registro se debe estipular el proveedor que tiene el faltante y la cantidad faltante.

### **Sueldos Operativos**

1. En esta cuenta se registra el gasto por pago de salarios en forma quincenal, así como cualquier otro incentivo que no sea bonificación a los trabajadores operativos temporales, como son los trabajadores de plantas procesadoras de café, agencias, centros de acopios, viveros, laboratorio, etc. En el registro se debe reflejar la planilla a la que pertenece el empleado, así como el área.

### **Vacaciones**

1. En esta cuenta se registra el pago de vacaciones que devenga el personal operativo temporal, que significa 2.5 días al mes.

### **Treceavo Mes**

1. En esta cuenta se registra el pago del décimo tercer mes de salario al que tienen derechos los trabajadores operativos temporales, según la ley vigente de Nicaragua. Mensualmente se acumulan 2.5 días mensualmente.

### **Horas Extras**

1. En esta cuenta se registro todo el gasto que se genera en concepto de horas extras laboradas por los trabajadores operativos temporales de la compañía.

### **Materiales y Suministros**

1. En esta cuenta se registra la compra de materiales y suministros utilizados en los procesos productivos de los beneficios, laboratorio, viveros, etc., tales como : compras de azúcar refinadas para el laboratorio CIRAD, bolsas para catación, bolsas de gabachas, compras de mecates de amarre, compras de tape , disco, cepillos clavos, sierras, tablas, desarmadores, limas cuchillas, para taller de mecánica y carpintería,



carretillas, pinturas y colorante , grafito en polvo para marcar sacos de exportación, compras de hilos para cosedoras, etiquetas para el laboratorio CIRAD, plástico, sulfato, sal disódica, cloruro de calcio, nitrato de potasio, y arena para viveros y laboratorio.

2. De igual forma se registra la compra de materiales que no pueden ser utilizados todos en una sola vez y debe llevarse un control de estos.

### **Mantenimiento Maquinaria y Equipos**

1. En esta cuenta se registra el gasto por el mantenimiento, compra de repuestos, reinstalación de las maquinarias y equipos utilizados en los procesos del café, laboratorio, viveros y equipos utilizados en las agencias.
2. Los gastos a contabilizarse en esta cuenta son los siguientes:
  - a. **Mantenimiento de Maquinaria como AUTOCLAVE**, incluye compras de chapuceras, resistencias para generador, sensores de temperatura, relevador encapsulado, Silicón, mangueras, baterías, Silicón, vinagre blanco, oring, base para relay, etc.
  - b. **Mantenimiento de Basculas** incluye: limpieza y calibración de básculas, compra de batería y conectores, hacer plataforma de básculas electrónicas, reparación del indicador, etc.
  - c. **Mantenimiento a banco de compensación:** compra de guarda motor, conectores, refrigerante , Silicón rojo, bridas, grasas, lijas de agua, condensadores, fusibles , parrayo, transformador digital, protector digital , etc.
  - d. **MAQUINAS BOCHADORAS: Compras** de correas en todo número, instalación de celdas de cargas, fabricaciones de bushing de aluminio, etc. Mantenimiento a bombas de agua, catadoras, chapodadoras, Instalaciones de Maquinarias por reubicación de área y no por nueva adquisición, mantenimiento a los colochos, compresores, clasificadoras, compresores, cosedoras, a Maquinas disimétricas, elevadores, extinguidores, graneras, hornos, mezclador, molino, etc. Cuando las maquinarias son nuevas adquisiciones los gastos de de instalación forman parte del costo de adquisición y se registraran a los activos fijos como inversiones de capital.

### **Reparación y Mantenimiento Muebles de Oficina**

1. En esta cuenta se registra el gasto por el mantenimiento, compra de repuesto de los muebles de las oficinas operativos como escritorios, muebles, A/C, mesas, sillas, etc.

### **Mantenimiento Edificio, Oficina y Bodegas**

1. En esta cuenta se registra el mantenimiento de los edificios, instalaciones, bodegas, oficinas operativas, de los beneficios, laboratorio, viveros, agencias, etc. Todo mantenimiento ya sea preventivo, así como de rutina deberá registrarse en esta cuenta o cualquier gasto que sea para beneficiar a las instalaciones, bodegas, edificios, etc., también se deberán registrar en esta cuenta.



### **Materiales Aseo y Limpieza**

1. En esta cuenta se registra la compra de materiales que sirven para limpieza de las oficinas, bodegas, instalaciones, patios, baños de las distintas oficinas operativa de la compañía. Estos materiales pueden ser desinfectante, alcohol, ambientador, cloro, etc.

### **Alquiler Bodegas**

1. En esta cuenta se registra el pago de los alquileres de las bodegas de las agencias, beneficios, oficinas operativas, etc. que se dan de acuerdo a los contratos estipulados.

### **Sacos de Manejo**

1. En esta cuenta se registra el gasto por compras de sacos de manejo utilizados en las Plantas Procesadoras de Café, agencias, etc. de acuerdo a la necesidad existente.

### **Servicios de Cargue de Café**

1. En esta cuenta se registra el pago por fajas en cargue y descargue de café ya sea en la recepción, así como en la transportación del café.

### **Otros Gastos**

1. En esta cuenta se registran todos los gastos por compras de productos los cuales según su naturaleza y uso no se pueden clasificar en algunas de las cuentas del catalogo, por ejemplo las celebración de cumpleaños, artículos para consumo de la cocina como azucar, te, etc.

### **Publicidad y Promoción.**

1. En esta cuenta se registra el gasto que se incurre por la publicidad que se le da a la empresa en su organización operativa como son en beneficios, agencias, centros de acopio, etc. De igual forma se registra el gasto por la promoción de los productos que oferta la empresa.

### **Servicio de Vigilancia**

1. En esta cuenta se registra el gasto del pago de la vigilancia de las oficinas operativas, beneficios, agencias y centros de acopio.

### **Depreciación Edificio Industrial**

1. En esta cuenta se registra el gasto por la depreciación mensual que sufren los edificios operativos, ya sea de los beneficios, laboratorio, agencias, etc.

### **Depreciación Maquinaria y Equipo Industrial**



1. En esta cuenta se registran la depreciación mensual de las maquinarias y equipos operativos, tanto de beneficios, agencias, laboratorio, viveros, etc.

### **Depreciación Muebles y Enseres Industrial**

1. En esta cuenta se registra el gasto por la depreciación mensual de los muebles y enseres operativos utilizados en la compañía.

### **Depreciación Equipo de Cómputo Industrial**

1. En esta cuenta se registra la depreciación mensual de los equipos de cómputos operativos que se utilizan en la empresa.

### **Depreciación Vehículo Industrial**

1. En esta cuenta se registra el gasto por la depreciación mensual que sufren los vehículos de la flota de la compañía a nivel operativo.

### **Compras**

<b>800300</b>	<b>Compras</b>
810000	Oro SHG
810100	Oro Screen 18
810200	Oro Screen 19
810201	Oro Screen 17
810202	Premio por criba
810203	Premio por taza
810204	Oro organico
810300	Oro Maragogyte
810600	Oro Imperfecto



1. En estas cuentas se registran todas las compras de café oro que se realizan en sus distintas variedades durante el periodo de cosecha, reflejando el ciclo cafetalero, numero de liquidación, productor al que se le compra y cantidad de quintales comprados.

### **Washout/cir/string purch**

1. En esta cuenta se registran los cargo por incumplimiento de contratos de los productores para con la empresa, en el registro contable se debe especificar el contrato incumplido, productor, **cosecha** y cantidad de quintales incumplidos.

### **Costo de Embarque**

1. En esta cuenta se registran todos los costos que se incurren para realizar las exportaciones, siempre y cuando no sean fletes, certificaciones de muestras, gastos de



aduana y registro de póliza. Dentro de estos gastos están, tramites fitosanitarios, certificados de origen, demoraje, etc.

### **Sacos de Exportación.**

1. En esta cuenta se registra el gasto por el uso de sacos para los embarques de exportación que salen de las Plantas Procesadoras de café ubicadas en Sébaco y Condega.

### **EXCAN.**

1. En esta cuenta se registra todo el gasto por el pago de la cuota mensual de membrecía a Excan de acuerdo a los quintales exportados en el mes. Calculo \$0.10 (diez centavos dólar por cada quintal oro exportado mensual)

### **Certificación de Muestras.**

1. En esta cuenta se registran las certificaciones a las muestras de los embarques de los laboratorios certificados para esto como CONACAFE, CERCAFENIC, AGROFORMA, etc

### **Gastos de Aduana**

1. En esta cuenta se registra el pago de honorarios aduaneros por exportación o importación de mercancía, así como todos los gastos colaterales en que se incurran por la importación e impuestos no recuperables.

### **Tramites de Exportación Cetrex**

1. En esta cuenta se registra el gasto por el registro de la póliza de las exportaciones en el Cetrex, así como otros gastos incurridos en esta gestión.

### **Alcaldía Municipal**

1. En esta cuenta se registro el pago a las alcaldías municipales en concepto de servicio de basura mensual, tasas por rótulos, cunetas, impuestos piso para el paso de camiones, etc.

### **Impuesto Bienes Inmuebles**

1. En esta cuenta se registra en pago del impuesto por bienes inmuebles propiedad de la compañía anualmente.

### **Impuestos Sobre Ingresos Beneficios.**

1. En esta cuenta se registra el pago del impuesto sobre los ingresos de los beneficio por el servicio de beneficiado, este se registra de forma mensual.



### **Matricula**

1. En esta cuenta se registra el pago de la matricula anual de la compañía en las distintas alcaldía municipales del país.

### **Comisiones Bancarias**

1. En esta cuenta se registra el gasto por el pago de comisiones bancarias por los distintos servicios brindados por los banco, sean transferencias, confirmaciones de saldo, etc.

## **GASTOS DE ADMINISTRACION**

### **Gastos de Viaje al Exterior**

1. En esta cuenta deberán de registrarse todos los gastos Incurridos en concepto de viaje al exterior ( Pasajes, alimentación , Hospedaje, llamadas Telefónicas) realizados en Visitas a clientes, capacitación, reuniones de trabajo con el Grupo ECOM, por la Gerencia General, Financiera, Comercial, Agrícola, Gerentes Regionales o cualquier otro empleado para recibir entrenamiento. Deberá de contener el registro el llenado de los siguientes campos:

### **Gastos de Viaje Interno**

1. En esta cuenta deberán de registrarse los gastos incurridos en concepto de Alimentación de los colaboradores fuera de su lugar de origen , esto incluye únicamente ( Alimentación) fuera de su jurisdicción laboral, Colaboradores o Gerentes que tengan que realizar trabajos fuera de du área de trabajo en los diferentes conceptos de : reuniones, capacitación, talleres, trabajo, supervisión etc. Para ello se deberá llenar cada campo descrito a continuación. Presentar factura legales, con pie de imprenta y pre numerados.

### **Gastos de Representación:**

1. En esta cuenta deberán de registrarse los gastos (Alimentación) única y exclusivamente de los Gerentes que en calidad de Representante legal, debidamente acreditado por la Compañía **EXPORTADORA ATLANTIC S, A** la representan a lo interno del país (Nicaragua) y ante los clientes y proveedores. Para ello se Deberá de llenar cada campo como a continuación

### **Hospedaje:**

1. En esta cuenta deberán de registrarse los gastos incurridos por el concepto de Hospedaje en Hoteles y alojamientos por viajes fuera de la ciudad donde labora el



colaborador, única y exclusivamente por gastos de alojamientos. Para ello se deberá de llenar cada campo como a continuación, indicando la estadía.

**Viáticos de alimentación:**

1. En esta cuenta deberán de registrarse los gastos incurridos en conceptos de alimentación única y exclusivamente que correspondan a la jornada realizada en concepto de trabajos en Horarios y lugares fuera del alcance del horario ordinario del colaborador, que dada la circunstancia laboral tuvo que hacer uso de sus recursos para cubrir la necesidad de alimentación en la jornada laboral, sea este por visitas fuera de oficina, gestiones administrativas de su área fuera de oficina, reunión, trabajos, salidas fuera de la ciudad.

**Pasajes:**

1. En esta cuenta deberán de registrarse todos los gastos incurridos en conceptos de gastos por transporte sea este de bus o taxi, o envíos de encomienda por vía urbana exprés, para realizarse las gestiones que al área le sean necesarios, sean estos necesarios para movilización de los colaboradores.

**Combustibles y Lubricantes :**

1. Deberán de registrarse en esta cuenta los incurridos en conceptos de Gastos de Combustibles (Diesel o Gasolina) utilizados para la movilización de los vehículos terrestres o aéreos (avionetas exclusivos de la Gerencia) asignados de la compañía o personales debidamente autorizados el consumo de Gasolina, igual se registrara en esta cuenta el uso de cilindros de gas para el funcionamiento de las maquinarias como tractores y montacargas,

**Seguros de Vehículos:**

1. Regístrese en esta cuenta única y exclusivamente en concepto de gastos de seguro vehicular de la flota de Exportadora Atlantic S, A incluida en las pólizas de seguros contra accidentes vehicular.

**Mantenimiento de Vehículos:**

1. En esta cuenta deberán de registrarse todos los gastos incurridos por deterioro de vehículos los cuales son de uso exclusivos de Exportadora Atlantic S.A. regístrese e l gastos en casos de choques, mantenimiento de vehículo, repuestos, revisión y balanceo, compra de llantas, alarmas, y accesorios de vehículos los cuales se hacen necesarios obtener para el normal funcionamiento de los vehículos de EXPASA.

**Gastos de Teléfonos:**



## MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



1. Regístrese en esta cuenta únicamente y exclusivamente el gastos por “**consumo**” de “**Telefonía Convencional**” de las oficinas administrativas y regionales de Exportadora Atlantic S, A , dicha cuenta reflejara el gasto consumido de telefonía convencional durante los periodos del 21 de un mes al 20 del mes siguiente, detallase el consumo de Servicio Internacional, larga distancia, LDA.

### **Servicio de Internet**

1. Regístrese en esta cuenta el consumo mensual de servicio de Internet para las regionales y agencias de Exportadora Atlantic S.A. en lo cual se refleja el cargo mensual por el consumo del servicio.

### **Móviles Phone:**

1. Regístrese en esta cuenta única y exclusivamente el gastos por “consumo” de “**Telefonía Celular**” de las oficinas administrativas y regionales de Exportadora Atlantic S.A. dicha cuenta reflejará el gasto consumido de telefonía Móvil celular durante los periodos del 21 de un mes al 20 del mes siguiente, detallase el consumo de VPN, ESCALABLE MOVISTAR, DATOS GPRS, MINUTOS EXCEDENTES, PLANTILLA, BIS-BES, el detalle de consumo debe de ser por línea celular de cada una de las Regiones o Agencias.

### **Publicidad y Promoción:**

1. Regístrese en esta cuenta únicamente los gastos incurridos en gastos de Publicidad de la compañía en su organización administrativa como son las oficinas centrales, Regionales e inclúyase también la publicidad a la diversidad de producto que la Exportadora Atlantic promueve.

### **Seguro de Accidentes:**

1. En esta cuenta se registra el gasto por la primas de seguros de accidente que se asigna al personal Administrativo de la compañía.

### **Capacitación al Personal:**

1. Regístrese en esta cuenta las capacitaciones que tienen los empleados, en caso de que los gastos adicionales que se incurran para estas como transporte y alimentación, estos se registraran en las respectivas cuentas de acuerdo al elemento del gasto. En estos gastos se deberá referenciar a la persona que recibe la capacitación.

### **Capacitación al Personal:**

1. Regístrese en esta cuenta los gastos incurridos en concepto de Capacitaciones a los empleados de las Regionales y la oficina central de EXPASA.

### **Arrendamientos de Oficinas:**



1. Regístrese en esta cuenta los gastos incurridos en concepto de alquileres de oficina ó casas de las oficinas de las regionales o agencias y centros de acopio.

#### **Seguros contra Incendios**

1. Cuenta no se usa desde el 2007 no existen pólizas contra incendios de las regionales y oficinas de EXPASA.

#### **Servicio de Electricidad y Agua:**

1. Regístrese en esta cuenta los pagos por servicios de Energía eléctrica y consumo de agua en las aéreas administrativas de la empresa en regionales centrales y oficina Managua.
2. Regístrese en el caso de las cuentas administrativas por desglose de dimensiones en cada una de las regiones las facturas de consumo, con el fin de prorratear los gastos por cada uno de los departamentos.

#### **Mantenimiento de Edificio y Oficina:**

1. Regístrese en esta cuenta los gastos incurridos en conceptos de mantenimientos de oficinas de Regionales
2. Por mantenimientos de infraestructuras, pinturas anticorrosivos, techados, y reparaciones en generales de aéreas estructurales de las oficinas.

#### **Mantenimiento de Equipo de Oficina:**

1. Regístrese en esta cuenta los gastos incurridos en conceptos de reparaciones de Equipos de Oficina como aires acondicionados, abanicos de techo, y sistemas eléctricos de la oficina.

#### **Materiales de aseo y limpieza:**

1. En esta cuenta se registra la compra de materiales que sirven para limpieza de las oficinas, bodegas, instalaciones, patios, baños de las distintas oficinas operativa de la compañía. Estos materiales pueden ser desinfectante, alcohol, ambientador, cloro, etc.

#### **Mantenimiento Equipo Comunicación:**

1. Regístrese en esta cuenta los gastos en conceptos de mantenimiento de equipos de comunicación, como los radios de comunicación y todos aquellos instrumentos ó aparatos eléctricos que sean una fuente de comunicación oral.

#### **Mantenimiento Equipo Cómputo:**



1. En esta cuenta se registran los gastos por el mantenimiento de los equipos de computación de las oficinas como monitores, CPU, impresoras, fax, multifuncionales, baterías, servidores y todos sus componentes, etc.

#### **Papelería y útiles oficina:**

1. En esta cuenta se registro todos los gastos por compra de útiles para uso del personal de la oficina, como es papelería, lapiceros, engrapadoras, etc. Y todos los útiles que sean para la oficina que no sean considerados activos fijos.

#### **Papelería y Útiles de Computo:**

1. En esta cuenta se registra el gasto por compra de útiles de cómputo como mousse, teclados, tóneres, cartuchos, etc.

#### **Fotocopias:**

1. En esta cuenta se registra los gastos que se generan por fotocopias e impresión de documentos para uso en las operaciones normales de la compañía, según sea el caso.

#### **Gastos de Imprenta:**

1. En esta cuenta se registra el gasto generado por la compra de papelería preimpresa y prenumerada para uso en las distintas áreas de la compañía, por ejemplo recibos de caja, recibos de caja, remisiones, detalle de muestras, formatos para declaración de impuestos, etc.

### **3. POLÍTICAS**



#### **Tipos de Estados**

Los estados financieros que elaborara el Departamento de Contabilidad son los siguientes (estos estados son preparados en la sede central en Managua, pero la responsabilidad de las sucursales es vital para tener los estados financieros a tiempo):

- a) Estado de Situación Financiera
- b) Estado de Resultado
- c) Estado de Flujo de Efectivo
- d) Balanza de Comprobación
- e) Estado de Cambio en el Patrimonio
- f) Cualquier otro estado secundario que permitan las circunstancias.



#### **Periodos para el que Regirán**

El departamento de Contabilidad de Exportadora Atlantic, S, A., elaborara estados financieros para los periodos siguientes.



- a) Mensuales, y
- b) Anuales, ambos con información acumulada



#### **Fecha de elaboración**

Los estados financieros mensuales se elaboraran durante el transcurso de los primeros diez (10) días calendarios de cada mes siguiente al mes de la ejecución; mientras que los anuales serán terminados durante los primeros (20) veinte días laborables del mes de enero de cada año.



#### **Área Responsable de su elaboración**

Departamento de Contabilidad



#### **Quienes Firmarán**

El Gerente Financiero y Responsable del Área de Contabilidad



#### **Quienes los Revisarán**

- a) Director Financiero
- b) Auditor Interno

- ❖ **La estructura contable tiene cinco cuentas o calificaciones básicas:**

### **ACTIVOS**

Un activo es un recurso económico propiedad de la empresa del cual se espera que rinda beneficio en el futuro. Los tipos de activos varían de acuerdo a la naturaleza de la empresa.

A continuación algunos ejemplos de activos son:

El efectivo que la empresa posee o depositado en las instituciones financieras ( Banco de la Producción, Banco de América Central ), las cuentas por cobrar con los productores en concepto de financiamientos, los adelantos con café en deposito, cuentas por cobrar por exportaciones al crédito, prestamos a empleados, adelantos para compras de café a los agentes de los centros de acopios, los inventarios de café disponible para su comercialización, las Instalaciones físicas del beneficio, bodegas, oficinas administrativa, el terreno donde están construidas dichas instalaciones, el equipo vehicular, el mobiliario y equipo de oficina, Maquinarias y Equipo de producción.

### **PASIVO.**



El pasivo representa lo que la empresa debe a otras personas o entidades conocidas como acreedores y proveedores; Ejemplo de pasivo son las cuentas por pagar a ECOM, proveniente del financiamientos para compra de café, prestaciones sociales por pagar tales como vacaciones, treceavo mes , indemnización , impuestos por pagar en concepto de retenciones a productores por compras de café y por compras y servicios a proveedores.

### **CAPITAL.**

Es la aportación de los dueños de la Empresa conocido como accionista.

### **INGRESOS.**

Los ingresos representan recursos que recibe la Empresa por la venta en el mercado interno y externo de café así como los servicios prestado de maquila (secado de café, trillados, escogido), Ingresos por comisiones e intereses por financiamientos, intereses por préstamos a empleados, reclamos de calidad de café, ingresos de futuros, intereses bancarios, Ingresos por ventas de híbridos, Atrayentes, Trampas, Tebetes, Aplicadores de Herbicidas, Lampazos y Aspersores.

- Ventas de café mercado local
- Ventas de café al Mercado Exterior (Exportaciones de café).
- Servicio de Maquila ( beneficiado de café)
- Ingresos por comisión e intereses por financiamientos.
- Intereses por préstamos a empleados.
- Intereses bancarios.
- Ingresos de futuros.
- Ingresos de Tecnología

### **GASTOS.**

Los gastos se refieren a activos que se han usados o consumidos en la empresa con el propósito fundamental de obtener ingresos.

Los gastos disminuyen el capital de la empresa, algunos tipos de gastos son los siguientes de conformidad a la siguiente estructura de costos y gastos utilizada por Exportadora Atlantic, S, A.

Estructura de costos y gastos:

<b>Conceptos</b>	<b>Elementos del Costo y Gastos</b>
Costo de Café Pergamino	Inventario Inicial Compras de café pergamino Inventario Final
	Viáticos de Alimentación y Pasaje Radio Comunicación Teléfono



# MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



Costos Industrial	Operativo	Gastos de Internet Mobile Phone Industrial Sueldos Operativos Personal Fijo Prestaciones sociales Papelería y Útiles de Oficinas Papelería y Útiles de Cómputos Gastos de Imprenta y Fotocopias Mantenimiento de Equipos Comunicación Mantenimiento de Cómputos Mantenimiento de Vehículo Combustible Transporte Interno Merma Transporte Interno Otros vehículos Sueldos Operativos y prestaciones Sociales Persona Temporal Materiales y suministro Mantenimiento Edificios, Maquinarias, etc. Energía Alquiler de bodegas Servicio de vigilancia
Costos Industrial	Operativo	Servicio de Cargue Sacos de manejo Amarradores, hilos. Depreciaciones en General
Costo de Compras		Inventario inicial Compras de café oro Inventario Final
Costos de Embarques		Gastos flete marítimos Almacenes Costo Terrestre Inland Freiheit Costo de Embarques Sacos de exportación EXCAN Certificación de muestras Tramite CETREX



**MANUAL DE CONTROL INTERNO  
ATLANTIC S. A.**



	Gastos de aduana
--	------------------





# **INFORMACION Y COMUNICACION**



**C O M E R C I A L I Z A D O R A Y E X P O R T A D O R A**

*ATLANTIC S.A.*

## **SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y difundir los datos útiles para la empresa, estos pueden ser automatizados, manuales o mixtos.

Para el logro de los objetivos de la compañía como tal, es necesario que haya un buen sistema de información, en ese sentido EXPASA se ha preocupado por mantener un buen sistema de información, para ello EXPASA cuenta con un varias herramientas que permiten la comunicación casi desde todo el país entre ellas tenemos:

1. Sistema de radiocomunicación con banda UHF y VHF para los sectores donde no hay comunicación vía teléfono fijo, celular o planta. Por lo general las agencias de acopio que están ubicadas en los sectores como Waslala, El Cua, La Dalia, entre otros.
  - a) Teléfonos fijos, para las oficinas regionales y agencias donde las compañías telefónicas tiene alcance, así como para la comunicación con la matriz.
  - b) Servicio de Internet postpago para la colaboración en red, contribución con el monitoreo del sistema de Control Interno y alcanzar tener respuesta a los diferentes procesos llevados a cabo dentro de la Exportadora.

Por el organigrama en forma jerárquica, se respetan los niveles jerárquicos para hacer solicitudes, exponer dudas o quejas y sugerencias. Su estructura organizacional global basada en equipos autodirigidos le permite una mejor gestión casi autónoma.

5. Los informes técnicos como las circulares, memorándum, cartas de solicitudes, manuales, informes periódicos, etc. Son utilizados como una manera de manifestar siempre con respeto



al orden jerárquico, cualquier caso de importancia ya sea de manera ascendente o descendente, así como resultados y procesos, y nuevas disposiciones de la junta directiva.

7. Los sistemas como el sistema de contabilidad, el sistema de tesorería y el sistema de control de inventario y compras de café.
8. Sistemas en línea y para vender café en la bolsa New York.

### **CALIDAD DE LA INFORMACIÓN**

La toma de decisión acertada y adecuada dependerá de la calidad de la información utilizada. Resulta necesario que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control uniforme y eficaz.

Los siguientes factores son determinantes de un buen sistema de información:

**Integridad:** Que esté toda la información necesaria.

**Oportunidad:** Que la información sea provista cuando se demande.

**Actualidad:** Que la información sea lo más reciente posible.

**Exactitud:** Que la información contenga los correctos.

**Realidad:** Que la información no contenga datos erróneos ni falsos.

**Contenido:** Que la información reflejada sea fácil de entender, interpretar y contenga todos los datos de la empresa (Cabeza, cuerpo y Pies)

El sistema de registro e información consiste en los métodos y registros establecidos que identifican, reúnen, analizan, registran e informan las transacciones de la empresa para la toma de decisiones de la Gerencia General, así como para mantener la contabilización de activos, pasivos, ingresos y gastos que le son relativos para posibilitar las evaluaciones posteriores.

Un sistema financiero contable efectivo toma en cuenta el establecimiento de métodos y registros que:

- a) Identifican, codifican y registran todas las operaciones
- b) Describen oportunamente todas las transacciones con suficientes detalles para permitir su adecuada clasificación, en la información financiera.
- c) Cuantifica el valor de las operaciones, expresada en unidad monetaria
- d) Registra las operaciones y transacciones en el periodo contable en que estas ocurren.
- e) Presenta debidamente las transacciones y revelaciones correspondientes en los Estados Financieros.



## **SISTEMA DE REGISTRO CONTABLE**

Exportadora Atlantic, S, A., tiene en desarrollo y ejecución un sistema denominado NAVISION, para el registro oportuno y adecuado de las operaciones financieras el cual produce variaciones en su activo, pasivo y patrimonio y, en general cualquiera de las cuentas de dicho sistema contable, además incluye para el correcto ordenamiento y clasificación de las transacciones, catalogo de cuenta y estructura para informe financiero.

Informe Financieros siendo estos los siguientes:

- a) Balance General
- b) Estado de Resultado
- c) Estado del Patrimonio
- d) Flujo de Efectivo
- e) Balanza de Comprobación
- f) B alance Por Periodos Contables ( por mes, trimestralmente, anual )
- g) Informe de Registros y Comprobante de Diarios
- h) Reporte de Activos Fijos ( depreciación, altas, bajas , adiciones )

## **DOCUMENTACION DE RESPALDO**

- a) La estructura de Control Interno y todas las operaciones financieras o administrativas deben tener la suficiente documentación que la respalde y justifique y estar disponible para su verificación y control. La documentación debe ser en original y a nombre de la empresa.
- b) Los documentos de respaldo justifican e identifican la naturaleza, finalidad y resultados de la operación y contienen los datos suficientes para su análisis.
- c) Los documentos procesados serán invalidados para impedir una nueva utilización de los mismos; además deberán archivarse en orden cronológicos.
- d) Las formas pre impresas tales como: recibos de caja, recibos de entradas y salidas de bodegas, remisiones, ordenes de compras, facturas, notas de crédito y débitos , etc., que se utilicen para la sustentación de operaciones financieras, serán numerados al momento de su impresión; y su uso se controlara permanentemente.
- e) La utilización de documentos pre numerados tanto en comprobantes, formularios u otros que registren transferencias, adquisición, venta o uso de recursos financieros, permite ejercer un mejor control sobre los mismos.
- f) La documentación que se anule por cualquier causa deberá archivarse el juego completo; así mismo aquella documentación que no haya sido utilizada debe ser resguardada por una persona autorizada.

## **FLUJO DE LA INFORMACIÓN**

### **DEPARTAMENTO DE TESORERIA**

<b>Informe o Base de Datos</b>	<b>Medio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cliente</b>
Presupuesto y seguimiento de	Hoja electrónica Excel	Elaboración anual	Tesorero	Interno



## MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



presupuesto		seguimiento mensual		
Solicitud de Efectivo para nómina.	Electrónico y/o Escrito	Quincenal	Tesorero	Interno
Solicitud de efectivo para cubrir pago de liquidaciones	Electrónico y/o Escrito	Semanal	Tesorero a través de solicitud del área de estadísticas	Interno
Solicitud de efectivo para pago de bienes y/o servicios	Electrónico y/o Escrito	Semanal	Tesorero	Externo proveedores
Solicitud de efectivo para desembolsos de financiamiento	Electrónico y/o Escrito	Semanal	Tesorero a través de solicitud del área de crédito	Interno
Solicitud de efectivo para compras de café	Electrónico y/o Escrito	Semanal según incremento de las compras	Tesorero a través de solicitud de la gerencia regional	Interno
Hacer efectivo a las agencias los reembolsos por compras y adelantos	Papel/Moneda	Diario	Responsable de fondos	Interno
Conciliación Bancaria	Electrónico y/o Escrito	Mensual	Tesorero	Interno
Flujo de Caja	Papel y Electrónico.	Diario	Tesorero	Interno

### DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Informe o Base de Datos	Medio	Frecuencia	Responsable	Cliente
Solicitud de financiamiento	Papel	Indeterminada	Agentes de Compras	Externo
Solicitud de Recursos	Escrito/Papel	Mensual	Agentes de Compras	Interno
Informes de compras	Escrito/Papel/Radial	Diaria para la temporada	Agentes de Compras	Interno
Informe de entregas de café de clientes financiados	Escrito/Papel	Quincenal	Agentes de Compras	Interno
Monitoreo de competencia	Radial/teléfono/ECS	Diario en temporada	Agentes de Compras	Interno

### DEPARTAMENTO DE CRÉDITO



## MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



Informe o Base de Datos	Medio	Frecuencia	Responsable	Cliente
ECS	Electrónico	Todo el tiempo	Responsable de Crédito	Interno/Externo
Conciliación Crédito vs Contabilidad	Escrito/Papel	Mensual	Responsable de Crédito	Interno
Análisis de Seguimiento de Cartera	Electrónico/Papel	Temporada	Responsable de Crédito	Interno
Solicitudes de recursos	Escrito/Papel	Casual	Responsable de Crédito	Interno
Comité de Crédito	Electrónico/Escrito	Todo el tiempo	Responsable de Crédito	Externo/Interno
Análisis de solicitudes de financiamiento	Escrito	Hasta el 3er trimestre del año	Responsable de crédito	Interno/Externo
Custodia de doc. Legales	Electrónico/Papel	Todo el tiempo	Responsable de Crédito	Interno
Escrituración de Créditos	Papel/Escrito	Hasta el 3er trimestre del año	Responsable de crédito	Interno/Externo

### DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Informe o Base de Datos	Medio	Frecuencia	Responsable	Cliente
Conciliaciones de Compras	Electrónico y Papel	Mensual	Contadora	Interno
Reporte de ingresos y egresos.	Papel y Electrónico.	Diario	Contadora	Interno
Conciliaciones de Financiamientos	Electrónico y Papel	Mensual	Contadora	Interno
Conciliaciones de Pagos de Transportes.	Electrónico y Papel	Mensual	Contadora	Interno
Conciliaciones de Cuentas por cobrar.	Electrónico y Papel	Mensual	Contadora	Interno
Conciliaciones de Cuentas por pagar.	Electrónico y Papel	Mensual	Contadora	Interno
Declaraciones IR en la fuente.	Papel	Quincenal	Contadora	Externo/Externo



# **MONITOREO**



**C O M E R C I A L I Z A D O R A Y E X P O R T A D O R A**

*ATLANTIC S.A.*

## **Monitoreo**

Para el sistema de monitoreo implementado en EXPASA se ha creado una unidad de auditoría interna quien es la encargada de monitorear el cumplimiento del sistema de Control Interno, leyes y disposiciones de la junta directiva, que está asentada a nivel central pero con aplicaciones planeadas a las regionales periódicamente.

## **Evaluaciones Separadas**

Por otro lado, por la colaboración en red, es fácil monitorear debido a que el departamento de informática por gestión de recursos humanos realiza una selección aleatoria de una maquina de una oficina de una regional para interceptarla y poder verificar sorpresivamente si está trabajando o navegando en internet.

Así como la unidad de auditoría interna monitorea el cumplimiento del sistema de Control Interno, la alta gerencia también debe estar pendiente de que el sistema de control marche bien y así cada jefe de área vela por el buen cumplimiento de sus labores, funciones y controles de sus subordinados.

## **Reportes**

En cuanto a reportes, estos son elaborados de acuerdo al plan que la Unidad de Auditoría Interna elabora anualmente, estos reportes son enviados a la gerencia regional, gerencia central y junta directiva en Dallas Texas. A su vez se elaboran reportes de desempeño laboral a las gerencias principalmente en los cierres de años para, asentar las medidas que se tomarán en el año venidero. Por otro lado los subordinados elaboran informes de trabajo periódicos para sus respectivos jefes inmediatos, quienes a su vez elaboran reportes de trabajo para sus superiores hasta hacer llegar la información necesaria a la máxima autoridad para la toma de decisiones.



## **GLOSARIO DE TÉRMINO**

**ADJUDICAR:** Es la comparación de las ofertas cotizadas para la contratación de bienes o servicios, en la cual se elige al que brinde el producto de mejor calidad y mejor precio.

**APS:** Siglas que determinan el tipo de café en estado físico seco (Árabe Pergamino Seco)

**ARCHIVO TXT:** Es un archivo de tipo block de nota del sistema operativo de Windows.

**AVALUO:** Un avalúo es la estimación del valor comercial de un inmueble o artículo reflejado en cifras monetarias por medio de un dictamen técnico imparcial, a través de sus características físicas, de uso, de investigación y el análisis de mercado, tomando en cuenta las condiciones físicas y urbanas del inmueble.

**AVÍO:** es el nombre que se le da al financiamiento en el sistema ECS.

**BANDA UHF:** (siglas del inglés Ultra High Frequency, 'frecuencia ultraalta') es una banda del espectro electromagnético que ocupa el rango de frecuencias de 300 MHz a 3 GHz utilizada por el proveedor de servicio de radio comunicación MEGACOM.

**BANDA VHF:** (Very High Frequency) es la banda del espectro electromagnético que ocupa el rango de frecuencias de 30 MHz a 300 MHz, utilizada por el proveedor de servicio de radio comunicación CONDOR.

**BIS-BES:** Servicio de BlackBerry para celulares de los gerentes, el servicio BES es un servidor que está conectado en la empresa al servidor de correo, sea Exchange o Lotus, y permite administrar todo el sistema con políticas y de manera centralizada.

**BOUCHER:** Es un documento impreso por las cajas registradoras de los bancos en los cuales se detallan datos de la transacción realizada por un cliente en un periodo determinado.

**BROZA:** Es una clasificación de la calidad del café imperfecto en pergamino, la cual es la calidad más baja.

**BUSHING:** Es una pieza para un automotor, el cual puede ser de hule o metal, consiste en un dispositivo para la reducción de la vibración de los automotores.

**CETREX:** Es el Centro de Trámite de las Exportaciones.

**CIRAD:** (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement, en francés: «centro de cooperación internacional en investigación agronómica para el desarrollo»)



## MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



**COMITÉ DE CREDITO PAÍS:** Es el comité central o nacional compuesto por los gerentes regionales, administrador financiero y analistas de crédito, al cual se presentan las solicitudes de financiamiento mayores a U\$50,000.00 (Cincuenta mil dólares)

**COMITÉ DE CREDITO REGIONAL:** Son los comité de crédito que posee cada regional para la aprobación de solicitudes de financiamiento a productores por montos menores o iguales a U\$50,000.00 (Cincuenta mil dólares)

**COSO:** Son las siglas en inglés del informe de Control Interno más común que se usa como modelo medir los controles internos de las empresas a nivel internacional las cuales significan: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission o Comité de Organizaciones auspiciantes de la Comisión Treadway. Formado en 1985 como una alianza de 5 organizaciones profesionales, esta coalición fue establecida para crear una sola voz de la comunidad de negocios financieros, en relación con el problema de reportaje fraudulento.

**CUSTOMER:** Palabra en inglés que significa cliente la cual proviene de la sistema llamados NAVISION, utilizado como sistema contable.

**DATOS GPRS:** General Packet Radio Service (GPRS) o servicio general de paquetes vía radio es una extensión del Sistema Global para Comunicaciones Móviles (Global System for Mobile Communications o GSM) es el pago del servicio de mensajería de celulares de gerentes.

**ECOM:** Esteves Company

**ECS:** (EXPASA Coffee Sistem) Son las siglas en inglés del sistema que posee Atlantic S.A. para compras e inventarios de café y área de crédito.

**EXCAN:** Asociación de Exportadores de Café de Nicaragua

**FAJINA:** Sinónimo de la palabra faena, que significa trabajo por un tiempo más corto al de la jornada laboral ordinaria.

**GRANERAS:** Máquina industrial utilizada en el proceso de beneficiado de café.

**LOCAL CODE:** Son palabras en inglés las cuales significan Código de Localidades.

**LOTEO:** Es la asignación de un lugar específico para cada tipo de café comprado, clasificado por humedad, daño y calidad.

**NAVISION:** Sistema de contabilidad utilizado por EXPASA y el Grupo ECOM a nivel internacional para el registro y control de sus operaciones contables.

**PROYECTO ARGIDIUS:** Fundación suiza de cooperación para proyectos de desarrollo.



## MANUAL DE CONTROL INTERNO ATLANTIC S. A.



**PROYECTO BIDFOMIN:** Programa de inclusión económica de la pirámide, negocios inclusivos para el involucramiento de productores a la cadena de valor de las empresas privadas.

**PROYECTO SMS:** Sustainable Management Services (Servicios de manejo sostenible) servicios de asesoría a las sucursales de Atlantic.

**RED:** Sistema de trabajo en equipo que permite la comunicación entre los empleados de EXPASA y terceros para llevar a cabo los diferentes procesos operativos de la empresa. Por otro lado se puede decir que son un conjunto de cables los cuales son utilizados para comunicar varios equipos de cómputo dentro de la misma empresa así compartir un servicio (internet).

**REPESA:** Es un proceso en el cual se retoman las cantidades compradas para pasarlas por la báscula nuevamente y así asegurarse que los datos están correctos con respecto a lo comprado.

**STIKER:** Es una identificación en forma de calcomanía que emite la alcaldía para identificar a los dueños de vehículo de que han pagado el correspondiente impuesto por el derecho al rodamiento vehicular.

**TARA:** Es una cantidad deducida al peso bruto de todo el café recibido, el cual corresponde al peso del saco, según las condiciones contenidas dentro del presente Manual de control.

**TIKET:** Es un herramienta utilizado por los agentes de compras de la empresa para lotificar y controlar el café de acuerdo al cliente y la calidad.

**TRASEGO:** Es el proceso en el cual los agentes de compras transfieren el café comprado de un empaque (Sacos) a otros en mejor estado.

**VENDOR:** Es un término en inglés que utiliza el sistema NAVISION para clasificar o agrupar las cuentas por pagar.

**VPN:** Es una red que utiliza la infraestructura de telecomunicaciones principalmente públicas, como Internet, para proporcionar a las oficinas remotas o usuarios que viajan acceso a una red de la organización central. También es el servicio ofrecido por claro para llamar ilimitadamente a la red de celulares claro de Atlantic.

**WASHOUT/CIR/STRING PURCH:** Terminología usada para referir los incumplimientos de contratos de café por parte de los clientes (productores).