

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



**Implementación de un Manual Contable para
Mejorar la Calidad de la Información
Financiera en una Empresa Comercial**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Mynor Noé Vásquez Martínez

Guatemala, julio 2, 2013

**Implementación de un Manual Contable para
Mejorar la Calidad de la Información
Financiera en una Empresa Comercial**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Mynor Noé Vásquez Martínez

Lic. Juan Carlos Quán Téllez (**Asesor**)

Licda. Dalila Rosas Morales (**Revisor**)

Guatemala, julio 2,013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora

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

Lic. Efrén David Soto Valenzuela
Examinador

Lic. Julio Antonio Cantoral López
Examinador

Lic. Elfego Aman López Ramírez
Examinador

Lic. Juan Carlos Quán Téllez
Asesor

Licda. Dalila Rosas Morales
Revisora

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

REF.:C.C.E.E.00056.2013-CPA

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

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Juan Carlos Quan Téllez tutor y la Licenciada Dalila Rosas Morales revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL CONTABLE PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA EN UNA EMPRESA COMERCIAL", presentado por el estudiante Mynor Noé Vásquez Martínez y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00610 de fecha 28 de Noviembre del 2012; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.


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

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

Guatemala, 28 de septiembre 2012.

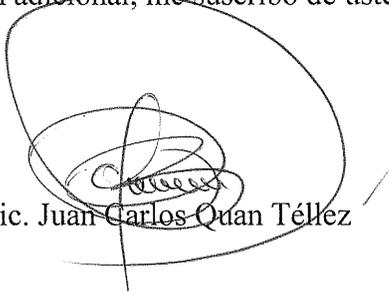
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación al trabajo de asesoría Práctica Empresarial Dirigida (-PED-) del tema: **“Implementación de un Manual Contable para Mejorar la Calidad de la Información Financiera en una Empresa Comercial”** realizado por Mynor Noé Vásquez Martínez, carné No. 1124600, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de OCHENTA Y DOS puntos (82).

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



Lic. Juan Carlos Quan Téllez

Dalila Rosas Morales de Cuevas
Licda. en Pedagogía y Admón. Educativa
Col. 15874

Guatemala, 22 de octubre de 2012

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del tema: **Implementación de un Manual Contable para Mejorar la Calidad de la Información Financiera en una Empresa Comercial**", realizado por: Mynor Noé Vásquez Martínez, Carné No.1124600 ; estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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



Licda. Dalila Rosas Morales de Cuevas



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 111.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante VASQUEZ MARTÍNEZ, MYNOR NOÉ con número de carné 1124600 aprobó con 80 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico - ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veintiocho días del mes de noviembre del año dos mil doce.-----
Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los cuatro días del mes de junio del año dos mil trece.-----

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Marina Fuentes
cc.Archivo.

Índice

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1. Aspectos generales	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.3 Justificación	5
1.4 Pregunta de investigación	5
1.5 Objetivos	5
1.5.1 Objetivo General	5
1.5.2 Objetivos Específicos	5
1.6 Alcances y Límites	6
1.7 Marco Teórico	6
Capitulo 2	
2. Metodología aplicada en la práctica	23
2.1 Tipo de investigación	23
2.2 Sujetos de investigación	24
2.3 Instrumentos	25
2.4 Procedimientos	25
2.5 Aporte esperado	25
Capitulo 3	
3. Resultados y Análisis de la Investigación	27
3.1 Evaluación preliminar	27
3.2 Análisis de Estados Financieros	27
3.3 Análisis principales cuentas	31
3.4 Análisis de razones financieras	36
3.5 Procedimientos Evaluados	40
3.6 Análisis FODA	61
Capitulo 4	
4. Propuesta de solución o mejora	66
4.1 Propuesta de solución a la problemática	66
4.2 Manuales de normas y procedimientos	66
4.3 Manual descriptivo de puestos	87
4.4 Beneficios de la implementación de los manuales de normas y políticas de procedimientos.	87
4.5 Viabilidad del proyecto	88
4.6 Cronograma de actividades	89

Conclusiones	90
Recomendaciones	91
Referencias Bibliográficas	92
Anexos	94

Índice de Cuadros y Flujogramas

Cuadro 1	Balance General	28
Cuadro 2	Estado de Resultados	29
Cuadro 3	Estado de Flujo de Efectivo	30
Cuadro 4	Estado de Costo de Producción	31
	Flujograma solicitud de emisión cheques contado	41
	Flujograma preparación y pago IVA	47
	Flujograma preparación y pago ISR empleados	49
	Flujograma preparación y pago ISR a proveedores	51
	Flujograma preparación y pago impuestos trimestrales	52
	Flujograma conciliaciones bancarias	54
	Flujograma registro contable nómina	56
	Flujograma generación información financiera	58
	Flujograma solicitud y emisión de cheques contado	68
	Flujograma recepción, registró y pago facturas crédito	72
	Flujograma preparación y pago IVA	75
	Flujograma preparación y pago ISR empleados	77
	Flujograma preparación y pago ISR a proveedores	79
	Flujograma preparación y pago impuestos trimestrales	80
	Flujograma conciliaciones bancarias	82
	Flujograma registro contable de nómina	83
	Flujograma generación información financiera	86

Índice de Anexos

Anexo 1	Resultado Entrevistas y Cuestionarios	95
Anexo 2	Manual Descriptivo de Puestos	103

RESUMEN

El propósito de este informe consiste en presentar el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- a través de la cual se analizaron y evaluaron los controles, procedimientos y políticas existentes en la empresa Grupo DICE, S. A., dar a conocer los procesos y lineamientos necesarios para el fortalecimiento del área Financiero-Contable, de una forma clara y oportuna. Al implementar los mecanismos de mejora sugeridos, la empresa tendrá las condiciones propicias para ejercer control adecuado sobre sus operaciones, contará con procedimientos lógicos y adecuados para fortalecer el área de Finanzas y Contabilidad.

Dentro de los métodos necesarios para la realización de este proyecto se utilizaron varios instrumentos, como: la técnica de la observación, cuestionarios, entrevistas, revisión de documentos y estados financieros. Estos fueron realizados al personal involucrado, siendo: Gerente Financiero, Jefe de Contabilidad, Auxiliar de Tesorería y Auxiliares de Contabilidad.

Se examinaron todos los documentos proporcionados por la administración, así como los distintos cuadros e informes de los diferentes departamentos de la empresa, que tienen relación con el área Financiero Contable. El presente trabajo enfoca las deficiencias identificadas en la empresa citada con anterioridad, con el propósito de minimizar la problemática como: falta de control interno sobre los procedimientos a seguir en cada tarea o atribución asignada a los empleados de dicha área.

Los aportes esperados para la empresa son: reducir las debilidades, satisfacer las necesidades de información contable de forma confiable y oportuna para la toma de decisiones, a través de la implementación de controles adecuados, que generen la presentación de una información libre de errores, cumplir con todos los requerimientos exigidos de tipo Financiero Contable, asimismo de tipo Fiscal, lo cual beneficiará la imagen de la empresa atrayendo nuevos clientes.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, es necesario que toda Empresa lleve a cabo funciones de planeación, organización, ejecución y control para así cumplir exitosamente con los objetivos que la misma tiene formulados a corto, mediano y largo plazo. Para el presente estudio se ha realizado el Diagnóstico Integral a la empresa Grupo Dice, S.A., cuya finalidad fue determinar las áreas críticas que merecen especial atención y proponer la o las soluciones para corregir las debilidades detectadas.

En el trabajo se efectuó una evaluación de la empresa, específicamente en el área de Finanzas y Contabilidad. La investigación se realizó desde el punto de vista administrativo, enfocada en los procesos que deben desarrollarse para lograr el desempeño eficiente de dicha área, aprovechando al máximo los recursos humanos, físicos y financieros con que la empresa cuenta.

El título del trabajo que se presenta a continuación es “Implementación de un Manual Contable para Mejorar la Calidad de la Información Financiera en una Empresa Comercial”; el cual se divide en cuatro capítulos, de la siguiente manera:

El capítulo 1, contiene los antecedentes de la empresa, planteamiento del problema, la justificación, que es el soporte para responder la pregunta de qué procedimientos y qué medidas deben tomarse para mejorar la calidad de la información financiera, indica el objetivo general, objetivos específicos, los alcances, limitaciones y el marco teórico.

En el capítulo 2 se presenta el tipo de investigación que se llevó a cabo, las áreas y personal involucrado en el proyecto, así como los instrumentos y metodología utilizada para la recolección de la información y el aporte brindado como resultado de la investigación.

Se dan a conocer los resultados encontrados durante la investigación en el área crítica analizada, procedimientos aplicados, los hallazgos y debilidades que se detectaron en el área contable, fiscal y financiera de la empresa basada en los estados financieros proporcionados por el departamento de contabilidad, exponiendo las contingencias y riesgos. Se presenta un análisis vertical y la aplicación de las razones financieras pertinentes para determinar y exponer la situación financiera de la entidad en el capítulo 3.

El capítulo 4 lo integran, las propuestas de solución a las deficiencias detectadas, con la finalidad de aumentar la eficacia en el logro de las metas y objetivos del área estudiada en la investigación.

La parte final del trabajo, presenta las conclusiones que se obtuvieron y las recomendaciones para mejorar el área crítica de la empresa. Se adjunta una sección de Anexos, la cual contiene los resultados de las entrevistas y cuestionarios realizados al personal involucrado y el manual descriptivo de puestos propuesto.

Capítulo 1

1. Aspectos Generales

1.1 Antecedentes

Grupo Dice, S.A., (que se denominará como: “la empresa” en este informe), es una entidad privada, de naturaleza comercial, constituida en agosto de dos mil diez (08-2010) con socios guatemaltecos; cuya actividad económica principal es la comercialización de sistemas de posicionamiento global (GPS) y sistemas integrados de computo. Con domicilio en la Ciudad Capital de Guatemala.

El diagnóstico integral se realizó en las instalaciones de la empresa Grupo Dice, S.A., que a través de cuestionarios y entrevistas, permitió evaluar las distintas áreas y procesos de la empresa, dando como resultado, conocer los procesos eficientes y deficientes de la misma. Se procedió a realizar el análisis por medio de los instrumentos diseñados, dentro de las áreas y departamentos de: Finanzas y Contabilidad.

Al concluir con el diagnóstico, se pudieron detectar áreas críticas cuya deficiencia es necesario corregir, evaluando el control interno y creando políticas y procedimientos para que la información generada y los procesos recurrentes sean ágiles y eficientes.

Los principales problemas que sufre la empresa, son los siguientes

a) De tipo administrativo

- Carece de la Visión y Misión de empresa
- No se tienen establecidos por escrito los objetivos, planes, programas, políticas, normas, etc.
- Inexistencia de organigrama
- Carencia de Manuales Administrativos (de procedimientos, puestos y atribuciones, de sistemas de control, etc.)

b) De tipo contable-financiero

- No se tiene al día la Contabilidad y por ende los libros legales (Inventario, Diario, Mayor y Estados Financieros) desde que se inició la empresa, en el año 2010

- Los libros de Compras y Ventas están al día pero no están impresos
 - Se elaboran estados financieros mensualmente
 - No se actualiza el libro de salarios
- c) De tipo fiscal
- Alteración de la información financiera para efectos tributarios ante la Superintendencia de Administración Tributaria
 - Compra de facturas para efectos del pago de impuestos (IVA, ISR, ISO, etc.)
- d) De tipo laboral
- Los contratos laborales del personal no se han elaborado
- e) De tipo legal
- La empresa no está registrada ante el Ministerio de Trabajo
- f) Otros de control interno
- No se tiene asegurado el Inventario de Mercaderías

Partiendo de la definición de control interno y sus objetivos se encontró que en el área de Finanzas y Contabilidad de la empresa Grupo DICE, S.A., no existe una estructura de control interno debidamente planificada, no se realizan revisiones periódicas de las políticas que informalmente se han establecido, no se cuenta con procedimientos escritos que puedan identificar los pasos a seguir en cada una de las operaciones que esta área realiza, creando una carga de trabajo mayor para los colaboradores al no tener una instrucción adecuada, o bien ocasiona duplicidad de funciones.

Existe también falta de comunicación entre las distintas áreas de la empresa, desconocimiento por parte del personal de ésta de las políticas de la compañía, que sumado a cierto grado de desmotivación en el personal de Contabilidad, se refleja en el desempeño no óptimo de dicha área.

Tampoco existe un presupuesto general y por áreas, que permita una debida planeación de las operaciones y su posterior evaluación.

Como consecuencia de la falta de comunicación entre áreas y debido a que la mayor parte de información que procesa el departamento de Finanzas y Contabilidad es generada en otras áreas de la empresa, se tiene cierto grado de atraso en la información financiera, afectando así la función de proporcionar a la gerencia información confiable y oportuna que le sirva de base para tomar decisiones, por lo que todo ello redundará en un incremento de riesgos para la empresa.

1.2 Planteamiento del Problema

Debido al crecimiento que la empresa ha tenido se ha hecho necesario identificar y crear las áreas básicas para el funcionamiento de la misma tales como: Ventas, Mercadeo, Operaciones, Recursos Humanos, Finanzas y Contabilidad. No existe un departamento de Auditoría Interna que evalúe y recomiende los procedimientos en cada área, por lo cual existen deficiencias en algunas de éstas, tal es el caso del área de Finanzas y Contabilidad, objeto de estudio.

Si no existe una adecuada definición de procedimientos de las diferentes operaciones y transacciones que la empresa realiza, se corre el riesgo de cometer errores significativos que repercuten en la toma de decisiones incorrectas o que las acciones correctivas no sean oportunas, ni se pueda prever los factores negativos internos y externos que afecten los resultados esperados de la empresa.

En la empresa se determinó que no se cuenta con un manual contable ni de procedimientos, lo cual ha generado que exista duplicidad de trabajo, riesgos en hacer registros inadecuados, que no exista uniformidad o que se descontinúen procedimientos establecidos.

La gerencia tiene conocimiento que los controles internos son fundamentales para lograr un registro exacto de las transacciones y la preparación de reportes financieros confiables. Por la naturaleza del negocio, muchas actividades diarias involucran un alto volumen de transacciones y situaciones en las que el registro contable queda a criterio de la persona que realiza la operación.

Si no se cuenta con controles adecuados que aseguren el registro apropiado de las transacciones, la información financiera resultante puede no ser confiable y debilitar la habilidad de la gerencia para tomar decisiones, así como su credibilidad ante los accionistas, las autoridades reguladoras y el público en general.

Una estructura de control interno eficaz, involucra al personal de toda la organización, incluyendo muchas personas que no se consideran con responsabilidades contables o de control. También involucra a aquellos que mantienen los registros contables, preparan y distribuyen políticas, o monitorean sistemas. Finalmente, involucra a los miembros de la junta directiva y de los comités de Auditoría, cuya principal responsabilidad es supervisar el proceso de reporte de información financiera.

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

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

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o tipo de industria, encuentran riesgos en todos los niveles de su organización. Los riesgos afectan la habilidad que tiene una empresa para sobrevivir y para competir exitosamente dentro de su industria; para mantener su fortaleza financiera, su imagen pública positiva y la calidad general de sus productos o servicios y su personal. No hay manera práctica de reducir su riesgo a “cero”. De hecho, la decisión misma de establecer un negocio, crea un riesgo. La gerencia debe decidir el nivel de riesgo que prudentemente puede aceptar y tratar de permanecer dentro de ese nivel.

El proceso de identificación, análisis y administración de riesgos es un componente crítico de cualquier sistema de control interno eficaz. También debe reconocerse que siempre está presente el cambio y es fundamental para un proceso eficaz de evaluación de riesgo tomar las acciones necesarias para responder a tales cambios.

1.3 Justificación

La empresa en estudio no posee manuales, políticas y procedimientos adecuados para promover una adecuada gestión administrativa y así disminuir los riesgos que implica carecer de estos instrumentos. El inestable ambiente de control que se plantea en la empresa impide su crecimiento, ya que no se obtiene información confiable y oportuna para una adecuada toma de decisiones.

Por lo anterior, se ha considerado que, creando e implementando procedimientos y políticas en el área contable-financiero fortalecerá la operación de la empresa y como resultado se obtendrá información eficiente y confiable para la toma de decisiones acertadas.

1.4 Pregunta de Investigación

¿Qué procedimientos deben definirse y qué medidas deben establecerse en los diferentes procesos que realiza el Área Financiero Contable para que el trabajo sea más eficiente y se proporcione información confiable y oportuna a la gerencia, garantizando el cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas vigentes?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

- Elaborar e implementar los lineamientos administrativos necesarios para el correcto funcionamiento del área Financiero Contable, lo cual permita a la empresa contar con información confiable y oportuna de las transacciones y operaciones generadas.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Proporcionar al departamento contable las herramientas necesarias para mejorar la eficiencia en el registro de sus operaciones y poder cuantificar con exactitud los efectos de las desviaciones que puedan afectar los resultados esperados.
- Elaborar un manual contable para que regule y uniforme los registros y la presentación adecuada de los Estados Financieros.
- Presentar un informe con los procesos y lineamientos necesarios para el fortalecimiento del área, de forma precisa y oportuna.

1.6 Alcances y límites

Para efectuar la presente investigación se tuvo acceso a evaluar todas las operaciones del área de finanzas y contabilidad. Para tal efecto, se proporcionó la información necesaria, así también se contó con el apoyo de la gerencia financiera y personal del departamento; y cuando fue necesario la participación del personal de otras áreas de la empresa.

Los límites encontrados son los siguientes: no es permitido revelar el nombre de la empresa, ni se puede dar a conocer información financiera, ya que el estudio que se realiza está enfocado desde un punto de vista administrativo.

1.7 Marco Teórico

1.7.1 Control Interno

1.7.1.1 Definición

“El Control Interno: comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos adoptados por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información Financiera para promover la eficiencia operativa y provocar la adhesión a las políticas ordenadas por la gerencia”. Existe una relación directa con el sistema de contabilidad, elemento esencial en materia de control interno. Un sistema de contabilidad incluye el ciclo completo, que comienza con las transacciones, su respaldo documental, su análisis y registro en libros contables de distintos tipos y por último la presentación de los resultados en los estados financieros. (Perdomo, 2006:53)

El objeto del sistema contable es proveer un registro histórico de las transacciones realizadas por la entidad, para que su análisis e interpretación pueda facilitar a la gerencia la toma de decisiones adecuadas y oportunas en la conducción de la empresa, en la forma más eficiente posible, garantizando, consecuentemente el mayor beneficio para sus propietarios. La contabilidad y sistematización de funciones del personal deben estar unidos y sobre todo que tal sistematización pueda ser objeto de arreglos cuidadosos o cambios con los procedimientos adoptados para el manejo y registro de las operaciones, lo cual implica el establecimiento de normas y procedimientos relativos al registro contable y a la realización del trabajo.

El control interno en una empresa debe comprender y estar integrado por:

- Plan de organización
- Asignación de deberes y responsabilidades
- Diseño de cuentas e informes

El control interno abarca todas las medidas y métodos tales como: descriptivo, de cuestionario y gráfico; utilizados para:

- a) Proteger los activos.
- b) Obtener la exactitud y la confiabilidad de la contabilidad, así como de otros datos e informes operativos, necesarios para la toma adecuada de decisiones.
- c) Medir y promover la eficiencia en todas y cada una de las operaciones y actividades de la empresa.
- d) Estimular, medir y comunicar las políticas administrativas así como verificar el cumplimiento de las mismas.

1.7.1.2 Objetivos

“Dentro de los objetivos del control interno, podemos mencionar los siguientes:

- a) Obtención de información financiera confiable y oportuna.
- b) Protección de los activos de la entidad.
- c) Promoción de la eficiencia de operación y adhesión a las políticas de la empresa”.

1.7.1.3 Importancia

En una entidad el control interno permite tener seguridad en el manejo adecuado de sus bienes, evaluar y conocer sus funciones y los sistemas de información, con el fin de generar certeza y confiabilidad en sus operaciones internas, conocer su situación financiera, operaciones y situación en el mercado.

La falta de procedimientos de control interno dentro de la organización de las empresas provoca una inadecuada administración, debido a que no se cuenta con información contable, financiera y administrativa oportuna.

1.7.1.4 Elementos de Control Interno

a. Ambiente de Control

“Representa el efecto colectivo de varios factores en establecer, realzar o mitigar, la efectividad de procedimientos y políticas específicas. Tales factores incluyendo lo siguiente:

- La filosofía y estilo de operación de la gerencia.
- Estructura organizacional de la entidad.
- Funcionamiento del consejo de administración y sus comités, en particular el comité de Auditoría.
- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al desempeño, incluyendo Auditoría Interna.
- Políticas y prácticas del personal.
- Diferentes influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de una entidad, tales como exámenes de organismos regulatorios bancarios”.

b. Sistema contable

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

- Identifiquen y registren todas las transacciones válidas.
- Describan oportunamente todas las transacciones con suficiente detalle para permitir la adecuada clasificación de las mismas, para incluirse en la información financiera. Cuantificar el valor de las operaciones de modo que se registre el valor monetario adecuado en los estados financieros.
- Determinar el período en que las transacciones ocurren, permitiendo registrarlas en el período contable apropiado.
- Presentar debidamente las transacciones y revelaciones correspondientes en los estados financieros”. (Perdomo, 2006:55)

c. Procedimientos de control

“Son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y del sistema contable, establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos generales y específicos de la entidad. Los procedimientos de control incluyen diferentes objetivos y se aplican a diferentes niveles organizativos y de procesamiento de datos.

Asimismo, podrán integrarse a componentes específicos del ambiente de control y del sistema contable”. Por lo general, se catalogan como procedimientos de control:

- La autorización de transacciones y actividades.
- La segregación de funciones.
- Diseño y uso de documentos, registros apropiados para ayudar a asegurar el registro adecuado de transacciones y hechos.
- Dispositivos de seguridad adecuados sobre el acceso, registro y uso de activos.
- Instalaciones aseguradas y autorización para acceso a los programas de cómputo y archivos de datos.
- Arqueos de efectivo, conciliaciones bancarias y de cifras contables con bienes registrados, controles programados por medio de la computadora, revisión administrativa de informes que muestran el detalle de los saldos de cuentas”. (Perdomo, 2006:56)

1.7.2 Diseño, Implantación y Fortalecimiento de Procedimientos de Control Interno

1.7.2.1 Diseño del sistema de control interno

“El diseño de un adecuado Sistema de Control Interno, implica un dominio técnico sobre la materia y un conocimiento claro y específico de la entidad en el cual se va aplicar”. El diseño del sistema de control interno debe comprender; entre otros los siguientes aspectos:

- a) Organización de la función de control interno.
- b) Plan de desarrollo del control interno.
- c) Plan de trabajo para la formalización y documentación de los demás procesos y procedimientos para el desarrollo del control interno.
- d) Mecanismos e instrumentos de control interno.
- e) Manuales y guías de control interno.

1.7.2.2 Manuales o guías de control interno

Los manuales de control interno son piezas básicas dentro del sistema. Su elaboración debe ser una de las actividades centrales de la Auditoría Interna y debe estar explícitamente contemplado dentro del plan de desarrollo de la función de control interno. Con el fin de facilitar el proceso de actualización de estos manuales, es recomendable adoptar el sistema de hojas intercambiables.

Las actualizaciones se deben producir cada vez que la Auditoría Interna, de común acuerdo con los empleados responsables, llegue a la conclusión de que el proceso o procedimiento, o que el mecanismo o instrumento de control utilizado se debe modificar.

1.7.2.3 Control Interno por Ciclo de Transacciones

“El concepto de ciclo de transacciones enfatiza al Auditor que la actividad de negocios es un flujo continuo de hechos económicos y transacciones. Los ciclos de transacciones se definen para agrupar el flujo de hechos económicos, similares y que se enlazan entre sí”. Un hecho económico, es un suceso potencial verdadero y objetivo, es un acontecimiento preciso. Una transacción, es un hecho económico al que se le ha reconocido que produce un efecto potencial sobre los estados financieros, se ha presentado en una forma en que puede procesarse y ha sido aceptado para procesamiento por uno o más de los sistemas de registro de la entidad. Un solo hecho económico puede originar varias transacciones. Por ejemplo, el embarque de mercancías, que es un hecho económico, puede dar origen a transacciones separadas de facturación, cuentas por cobrar, inventarios y ventas. Los ciclos se refieren a las principales áreas de actividad de negocios dentro del ente económico.

1.7.3 Contabilidad

1.7.3.1. Concepto

Escoto, R. (2004:3), encontró que: es un sistema de información que permite describir y comprender la actividad económica de la empresa de manera resumida, para la toma de decisiones. Esta información contable debe ser elaborada de acuerdo a Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que permita su universalización y comprensión. Se puede sintetizar que el propósito fundamental de la contabilidad es proporcionar datos financieros que servirán para medir la rentabilidad del negocio y la solvencia que tiene para cumplir sus compromisos.

1.7.3.2 Objetivo

El más importante es proporcionar información financiera de la empresa, a las personas o entidades interesadas en conocer los resultados sobre la rentabilidad y solvencia del negocio. Los usuarios pueden ser internos o externos. El principal usuario externo es el Estado, interesado en el cobro del Impuesto Sobre la Renta (se calcula con base en las ganancias o utilidades de la empresa). Los usuarios internos son: los accionistas de la empresa, los administradores y los empleados de ésta.

1.7.3.3 Estados Financieros

Corona et.al. (2005:131) dice lo siguiente: constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. De esta manera se suministra información útil y amplia a la variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas, acerca de la situación financiera, el rendimiento financiero, los flujos de efectivo de la entidad. Los documentos que lo componen son:

- Balance General
- Estado de Resultados
- Flujo de Efectivo
- Estados de cambios en el patrimonio neto

1.7.4 Manual de Procedimientos

1.7.4.1 Definiciones

1.7.4.1.1 Política

“Una política es un enunciado de carácter general para orientar la acción hacia el objetivo permitiendo espacio para tomar decisión. Sirve para formular, interpretar o suplir la norma concreta o particular. Es una regla o guía, que expresa los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Además, una política deber ser el medio básico para delegar la autoridad y responsabilidad”. Por ejemplo, en una política de ventas, la Gerencia General puede delegar en la Gerencia de Ventas la autoridad para fijar precios y otorgar descuentos.

Para el autor James G. Hendrick, (1986: 826) una política es una actitud de la dirección y por lo tanto, las políticas escritas son un medio para transmitir las actitudes de la dirección y establecen un

marco dentro del cual el personal directivo puede obrar para balancear las actitudes y objetivos de la gerencia general según convenga a las condiciones locales.

Políticas Contables: son los principios específicos, bases, acuerdos, reglas y procedimientos adoptados por la entidad en la elaboración y presentación de sus estados financieros.

Selección y aplicación de las políticas contables: cuando una norma o interpretación sea específicamente aplicable a una transacción, otro evento o condición, la política o políticas contables aplicadas a esa partida se determinarán aplicando la Norma o interpretación en cuestión y considerando además cualquier guía de implementación relevante emitida por la IASB (International Accounting Standard Board) para esa norma o interpretación.

1.7.4.1.2 Procedimiento

Un procedimiento es un conjunto de pasos u operaciones que definen en forma detallada la sucesión cronológica y la manera de realizar una actividad. Un procedimiento se elabora para responder a las interrogantes de ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo? y ¿Cuándo? Se llevará a cabo una actividad y, a través de su discusión lograr los mejores resultados en cada función concreta para alcanzar los objetivos, por ejemplo un procedimiento de pago de salarios podrá indicar:

¿Qué? Liquidación de caja chica

¿Quién? Asistente Administrativo

¿Cómo? Efectúa arqueo de caja, revisa facturas y procede con el trámite de cheque para su respectivo reembolso

¿Cuándo? En Caja exista el 75% de efectivo gastado

1.7.4.2 Antecedentes Históricos de los Manuales

La historia de los manuales como instrumentos en la administración es relativamente reciente, fue durante la segunda guerra mundial cuando se desarrolló esta técnica. Sin embargo, puede decirse que los primeros manuales que se dieron en forma rudimentaria, surgieron conjuntamente con la cultura de nuestro planeta, pues se pueden y se deben considerar como tales el simple hecho de dejar grabados utensilios, piedras, telas, etc., y en las cuales se daba orientación a sus contemporáneos

sobre los lugares propicios para la obtención de alimentos o bien sobre los sucesos importantes que acaecían en determinado lugar.

Como consecuencia de la escasez y urgencia, que se tuvo de personal adiestrado durante la segunda guerra mundial, se hizo necesario preparar manuales detallados que resolvieran los problemas de adiestramiento, especialmente largas distancias, así como la supervisión de actividades y aún más, se lograra la uniformidad en la realización de las tareas, que era una de las cosas más importantes en tal acontecimiento.

Como un antecedente especial se cita que en una encuesta realizada en los Estados Unidos por la década de los años 60, de un total de 500 empresas investigadas se logró la siguiente información: únicamente 134 empresas estaban en posibilidad de contestar la encuesta, de éstas solo 17 habían editado manuales antes de 1940 y la mitad los elaboró después de 1952. En esta investigación se notó que las instituciones financieras y de servicio público eran las que empleaban el mayor número de manuales en comparación con las empresas industriales.

En nuestro país, Guatemala, puede indicarse que el uso de manuales es bastante reciente en las organizaciones y, puede afirmarse que posiblemente la mayoría de las empresas existentes, aún no han adoptado esta técnica.

1.7.4.3. Definición de Manual

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

Según Reyes Ponce, Agustín: un manual es de suyo, empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, cartapacio, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentra en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que presenta entre cada grupo humano en la empresa. (<http://es.scribd.com/mobile/doc/55368399>)

Kellog, Graham, señala que: es el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo. (<http://sites.google.com/site/manumanuales>)

Finalmente, James G. Hendrick, dice al respecto: que en esencia los manuales representan el medio de comunicar las decisiones de la administración concerniente a organización, política y procedimientos. (<http://biblioteca.umg.edu.gt/digital/14505>)

1.7.4.1.1. Objetivos de los Manuales

Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos, tienen por objeto:

- Fijar por escrito y sistematizar las diversas políticas y procedimientos de trabajo de la empresa.
- Servir de medios de comunicación entre la dirección y los empleados.
- Facilitar la delegación de funciones y autoridad.
- Coordinar y controlar las actividades.
- Simplificar y ordenar el trabajo.
- Facilitar el adiestramiento de empleados.
- Guiar en la consecución coordinada los objetivos de la organización.

1.7.4.2.2 Clasificación de los Manuales

Los manuales pueden clasificarse atendiendo a diferentes criterios, pero puede resumirse de la siguiente forma:

1.7.4.3.2.1 Por su Área de Aplicación

- Macro administrativo: son aquellos que se refieren o contienen a dos o más instituciones o empresas, ejemplo: el manual de organización del Sector Público; el Manual de organización del sector agrícola, etc.
- Micro administrativo: contienen información de una sola entidad o empresa; y pueden referirse a una o más dependencias de tales organismos.

1.7.4.3.2.2 Por el Contenido

- De objetivos y políticas
- De organización
- De normas y procedimientos
- De contabilidad
- De estándares de procesamiento de datos
- De contenido múltiple que trata de dos o más de estos temas

1.7.4.3.2.3 Por su Grado de Detalle o Áreas Funcionales (Departamentos)

- Dirección
- Ventas
- Producción
- Administración
- Procesamiento de Datos

1.7.4.3.2.4 Por Sub-áreas Funcionales (Secciones)

- Dirección. Consejo, Gerencia, Auditoría, Organización y Métodos, Asesoría Legal, etc.
- Ventas. Publicidad y Promoción, Fuerza de ventas, etc.
- Producción. Fabricación, Planeamiento de la Producción, Mantenimiento y Compras.
- Administración. Personal, Cobranzas, Contabilidad, Presupuestos, etc.

1.7.4.4 Manual de Procedimientos

“Es el instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una Unidad Administrativa o de una empresa en su conjunto, normatizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.

En el curso normal de las operaciones contables y administrativas, tanto el personal directivo como el operativo se ven en la necesidad casi a diario de consultar los procedimientos consignados por escrito. El manual de procedimientos, independientemente de servir como medio de consulta y de

acuerdo a la concepción moderna de los manuales, también utiliza como medio de comunicar oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de las empresas.

Contenido del Manual de Procedimientos

- a. Texto
- b. Diagramas
- c. Formas

El empleo en mayor o menor escala de cada una de las secciones anteriores del manual, depende de la naturaleza del procedimiento de que se trate, del lector a que se dedique o de las preferencias de quien lo elabora. Algunos manuales dan preferencia al uso del texto sobre los diagramas o las formas. Consideran que el lenguaje escrito permite explicar mejor el procedimiento y sobre todo señalar objetivos, políticas y responsabilidades.

a. El Texto

Todo manual de procedimientos requiere que las informaciones o instrucciones que contenga se expresen en palabras, en un texto. Este describirá el procedimiento, enumerando en orden cronológico las operaciones de que se compone, en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse.

La información o instrucciones que contenga el texto deben exponerse en un orden lógico, conviene que el texto señale quién es el responsable del procedimiento.

b. Los Diagramas

La gran confusión que presenta la terminología administrativa se hace más evidente, probablemente, en la literatura sobre organización y métodos. La confusión se manifiesta no solo porque se usan varios términos para un mismo contenido, sino que a veces, un mismo término con dos connotaciones distintas. Es posible que esta confusión se deba a que:

- La administración es una disciplina reciente en proceso de formación y no ha tenido tiempo de uniformar su terminología.

- La mayor parte de las veces de originaron en idiomas distintos al español y cada traductor escoge distinta palabra española para traducirlas.

Claro que el problema de diagrama, al problema de terminología hay que agregar el que surja del hecho de que varían considerablemente las necesidades de los técnicos en administración para representar en forma gráfica los movimientos y situaciones tan diversos, por lo que han aparecido un gran número de formas y de gráficas y sus combinaciones, que tienden a satisfacer esta variedad de necesidades.

c. Las Formas

Es conveniente incluir en el manual una sección de formas que contenga las que se emplean en los procedimientos.

El contenido del manual de procedimientos se conforma por la siguiente información:

Identificación y Autorizaciones

Son las formas que se reconocen al documento como válido; dependiendo del tipo de empresa. Éstas tienen desde un simple “AUTORIZADO” hasta una descripción técnica legal enmarcada en términos jurídicos para su validez y cumplimiento.

En la empresa pública, se acostumbra autorizar el Manual de Normas y Procedimientos, a través de un Acuerdo de la Autoridad Superior, en cuyos considerandos se indican las justificaciones y necesidades del documento, en la parte final del Manual, se concluye el Acuerdo con las “DISPOSICIONES FINALES” y/o “DEROGATORIAS”; el lugar, fecha y vigencia del documento, para que se pueda identificar la validez de la toma de decisión. (Álvarez, 1996:141)

En la empresa privada, se acostumbra una breve exposición del superior de la misma (Presidente de Junta Directiva, Gerente, Administrador, Superintendente, etc.) en donde se autoriza la práctica del manual; esta hoja se incluye antes de la introducción para formalizar y validar el documento, se refrenda con la firma y sello de responsable.

Índice

Es el listado de las partes que integran el Manual, debidamente ordenadas y clasificadas por número de páginas en donde se ubica cada tema; éste, se elabora al terminar el cuerpo del documento.

Introducción

Es la parte del Manual que narra o describe su contenido, que prepara al lector para comprender la razón de su aplicación; indica de manera sintetizada, de qué partes se compone el documento y cómo se debe leer para después aplicarlo; contiene además, los antecedentes breves de la situación administrativa de la empresa y para qué se establece el Manual a través de un mensaje lacónico a los usuarios, señala los alcances del documento o lo que se pretende lograr con el mismo, incluye también, un breve agradecimiento a los ejecutivos de la empresa en donde se indica la colaboración y espontaneidad que prestaron para la elaboración y puesta en práctica del documento.

Objetivos del Manual de Procedimientos

Es la descripción en forma clara y concreta del fin último que pretende alcanzar el Manual, especialmente para uso en la orientación del trabajo al nuevo trabajador o ayuda al trabajador de planta de quien se obtuvo la información pertinente; se obtienen los siguientes objetivos:

- Determinar e interrelacionar la condición última que pretende lograr con los procedimientos.
- Redactar el objetivo con un verbo imperativo.
- Tener claridad y precisión al describir el fin.
- En casos de existir más de un objetivo, se debe redactar cada uno de ellos en distinto párrafo, señalar y jerarquizarlo de acuerdo a su importancia.

Campo de Aplicación

Es el conjunto de unidades administrativas, puestos, niveles jerárquicos que tienen relación con los procedimientos, así como el área física en la que se desarrollan las actividades. Para su delimitación, es preciso seguir el proceso que se sugiere a continuación:

- Precisar el marco de referencia que el conjunto de procedimientos cubre en los órganos de la empresa.
- Señalar las unidades administrativas involucradas en los procedimientos.
- Jerarquizar cada órgano, por importancia en la descripción del procedimiento general.

- Definir los efectos operativos que inciden en las diversas entidades administrativas donde repercute el procedimiento general.

Normas de Aplicación General

Es la descripción de los lineamientos que rigen o guían la conducta del ejecutor (unidad administrativa, puesto, etc.) para su actuación externa o interna en la realización de las actividades que integran un procedimiento.

El contenido de la norma en general clarifica y amplía lo indicado en el procedimiento; autoriza algo basado en leyes, reglamentos, estatutos y otros instrumentos legales de consulta y uso para la empresa, así también prohíbe legalmente cualquier acción que contradiga la normalización del que hacer en las operaciones necesarias.

Por su naturaleza pueden ser generales y específicas; las primeras, indican la razón y objeto de la empresa, el propósito establecido y los objetivos que se persiguen, generalizando el qué, el para qué y el dónde de los procedimientos; las segundas tipifican el cómo, el quién y el cuándo de las actividades secuenciales de una acción general (o de un procedimiento específico). Para diseñar normas que apoyen a los procedimientos, se pueden seguir las sugerencias siguientes:

- Ordenar y agrupar las actividades tanto generales como específicas que desee regular, en cualquiera de los niveles administrativos que posea la empresa y que intervengan en los procedimientos.
- Redactar cada norma en tiempo futuro y en modo imperativo, señalando aspectos que intervienen en las acciones, así como los recursos adecuados, es decir, humanos, materiales, modo de ejecutar las acciones, responsable específico, oportunidad y ubicación.
- Redactar en forma precisa, clara y concisa lo que se desea normar para que sea comprensible al lector y evitar dudas o malas interpretaciones, respecto a lo que se hace y lo que no debe hacerse.
- Distinguir adecuadamente una acción general de una específica, para analizar y redactar las normas.

Los Procedimientos y sus Elementos

A continuación se conceptualiza, el orden específico en que deben detallarse dentro de cada procedimiento, los elementos que lo conforman:

a) Procedimiento:

Es señalar en términos sencillos y claros “qué es” el procedimiento que se está detallando. Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realiza en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

b) Objetivos del procedimiento:

- Es describir todos aquellos aspectos técnico-administrativos que se lograrán alcanzar, por medio del procedimiento.
- No existe limitación cuantitativa que técnicamente indique el número de los objetivos.
- El parámetro confiable lo representan las situaciones precisas que se esperan alcanzar o mantener en un período determinado, como resultado de la sistematización y existencia del procedimiento dentro de la organización.
- El orden de su descripción dentro del procedimiento, deber ser del más al menos importante.

c) Normas de Procedimiento

Es la descripción de todas las disposiciones de carácter específico y explicativo, que aseguran una conducta o comportamiento uniforme, de las personas que participan en un procedimiento y que dichas situaciones, las deben observar al momento de estar actuando.

d) Descripción narrativa del procedimiento

Consiste en una narración descriptiva, ordenada cronológica y secuencial, de todas las operaciones que al puesto de trabajo le compete ejecutar y “cómo” las debe ir ejecutando.

Es detallar la sucesión de operaciones interrelacionadas, dependientes unas de las otras y que mediante una forma determinada de actuación y, con la participación de distintos puestos de trabajo, permiten obtener producto, prestar un servicio o alcanzar un fin o propósito.

Es ir identificando, puesto por puesto y dependencia por dependencia, qué es lo que les compromete ejecutar.

Se sugiere la siguiente metodología para la descripción de cada procedimiento:

- Detectar cuál es el puesto o dependencia que le corresponde iniciar el procedimiento y dentro de lo posible, cuál es el paso o actividad final donde concluye el procedimiento.
- Determinar las actividades que le corresponde realizar a cada puesto o unidad administrativa en el procedimiento que se quiere describir.
- Describir las actividades por puesto o unidad administrativa.
- Redactar en forma clara, concisa, objetiva y con narración comprensible, los procedimientos de acuerdo a las normas tanto generales como específicas que contenga el Manual y que sean típicas para cada procedimiento.
- Deberá realizarse la descripción narrativa de los procedimientos utilizando el formato que contenga la siguiente información: identificación de la empresa o unidad administrativa; procedimiento, que asentará el nombre propio del proceso, o sea la rutina de trabajo a la que se vaya a hacer referencia; hoja, en la que se anotará la paginación en orden progresivo, otra que indique también en orden continuo el número de pasos en cada actividad que integre el procedimiento; responsables, que indica la persona que interviene en la actividad del procedimiento; descripción de la actividad, aquí se hará la redacción de la actividad; finalmente quién elaboró, revisó y aprobó el procedimiento.
- La narración de la actividad deberá comenzar con un verbo presente; ejemplo: solicita, remite, revisa, etcétera.

e) Glosario

Esta es una de las partes ilustrativas que contiene el Manual de Procedimientos, indica el conjunto de palabras que se utilizan en forma discontinua y que en determinado momento puede causar confusión en su empleo, para ello, es importante concluir la explicación de su uso y su significado. Se sugiere las siguientes actividades para su integración:

- Definir los términos técnico-administrativos señalados en el manual, para facilitar el conocimiento del procedimiento.
- Incluir los términos que provoquen confusión al lector.

- Definir los términos con claridad para evitar tergiversación.
- Ordenar los términos en orden alfabético.
- Utilizar letras mayúsculas para el título de cada término y letra minúscula para su descripción.
- Describir cada concepto, sin incluir el término dentro de la definición.
- La inclusión del Glosario en el Manual, es discreción del responsable del estudio, dependiendo del empleo de términos no muy aplicados por los usuarios.

f) Formularios y Anexos

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, los cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

Capítulo 2

2. Metodología aplicada en la Práctica

2.1 Tipo de Investigación

Para la realización del presente trabajo de práctica, se utilizó la investigación exploratoria y explicativa.

- La investigación exploratoria es aquella que se realiza sobre un tema u objeto desconocido, poco conocido o cuando se carece de información, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir nivel superficial de conocimientos. Sabino (2007) comenta que las investigaciones exploratorias son aquellas que se proponen alcanzar una visión general, aproximativa, del tema en estudio.

La investigación requirió un proceso de recopilación de la información básica para llevar a cabo la investigación en forma ordenada, se utilizó para ello lo siguiente: entrevistas, cuestionarios y observaciones de los procesos establecidos en el área contable, que permitieron tener una idea clara de la situación actual de los problemas, identificados en la empresa Grupo Dice, S.A.

- La investigación explicativa: también llamada narrativa, consiste en hacer una descripción de las características de control de actividades y operaciones que se realizan y relacionan a departamentos, operaciones, registros contables y la información financiera. El método es simple y resulta flexible para quien lo redacte, de poder adaptarlo fácilmente a cualquier situación de la empresa. Es ideal practicarlo en empresas con bajos volúmenes de operaciones ya que es un método detallado y analítico, también se puede utilizar en empresas cuyo control interno es deficiente y se haga necesario realizar una descripción detallada de las operaciones que se realizan.

Cada una de estas etapas fue aplicada en la práctica, examinando los datos y características del control interno de la empresa Grupo DICE, S.A. Para la obtención de esta información fue necesaria la colaboración del personal interno de la empresa. Se observaron y definieron las implicaciones de los hallazgos encontrados en el estudio realizado.

2.1.2 Técnicas

Para la implementación de la metodología, se utilizaron diferentes técnicas de investigación, como: cuestionarios a personal clave, relacionado con el proceso de operaciones, observación ocular de los diferentes procesos establecidos, análisis documental del área en riesgo, entrevistas realizadas a funcionarios y elaboración del FODA.

2.2 Sujetos

Para la realización de la investigación fue necesario el apoyo del personal de la empresa, principalmente los involucrados en el Área Contable-Financiero.

Personas

Se llevaron a cabo entrevistas y cuestionarios a las siguientes personas:

- Gerente Financiero
- Jefe Contabilidad
- Auxiliar Tesorería
- Auxiliares Contables

Procesos

Se realizaron análisis de los siguientes procesos:

- Solicitud y elaboración de cheques
- Recepción, registro y pago de facturas al crédito
- Preparación y pago de impuestos
- Conciliaciones Bancarias
- Registro de diversas operaciones contables

Se analizaron las políticas y procedimientos que involucran al área de Finanzas y Contabilidad.

2.3 Instrumentos

Los instrumentos utilizados en el proceso de investigación fueron:

- a) Cuestionario: consiste en la formulación de preguntas por escrito para obtener respuestas por escrito, sobre determinado tema.
- b) Guías de entrevistas: consiste en tener contacto verbal con las distintas personas que laboran en la empresa, específicamente del área contable-financiero de quienes se puede obtener información de las operaciones de la compañía y/o indagar qué es lo que hace y para qué lo hace, quiénes identifican los procesos en que se involucran y los describe detalladamente para proceder a su análisis y discusión.
- c) Guías de observación: consiste en hacerse presente en el momento y lugar donde se realizan los procesos, para observar las operaciones y obtener conclusiones útiles.
- d) Análisis documental: la información recolectada se procede a analizarla y con base a esto se redacta en borrador los procedimientos.
- e) Diagramas de Flujo de Procesos y otros.

2.4 Procedimientos

- Evaluar el área de Finanzas y Contabilidad y establecer las deficiencias existentes.
- Efectuar entrevistas con el personal clave de la empresa, describiendo los procesos actuales.
- Después de analizar las deficiencias en procesos, proponer las mejoras, redactando las conclusiones y recomendaciones necesarias para su implementación.

2.5 Aporte Esperado

A la Empresa

Con el presente trabajo se pretende proporcionar una guía a la gerencia, de las acciones que pueden tomarse para mejorar el desempeño del área contable financiera y la calidad de la información generada.

A Guatemala

Contribuir para que la empresa Grupo Dice, S.A., mejore e implemente controles internos, que permitan fortalecer y mejorar la calidad de los servicios prestados a los guatemaltecos y sea una fuente de empleos para los habitantes.

A la Universidad

Que sea fuente de consulta y apoyo para la implementación de procedimientos en el área contable-financiero, como herramienta para eficientizar la calidad de la información financiera.

Al futuro profesional y estudiante

Ofrecerles este material de apoyo relacionado con la evaluación e implementación de procedimientos.

Capítulo 3

3. Resultados y Análisis de la Investigación

Evaluación Financiera

3.1 Evaluación Preliminar

En este capítulo se presentan Estados Financieros comparativos de la empresa Grupo Dice, S.A., en estudio con cifras al 31 de diciembre de 2010 y 31 de diciembre de 2011.

Se realizó un análisis de las principales cuentas de balance general y de resultados. Para seleccionar las cuentas de balance se tomó el criterio de analizar aquellas cuentas que tuvieron un 25% o más de variación en el año 2011 respecto al año 2010 y que representan a su vez un 15% o más del total del activo.

Para seleccionar las cuentas de resultados se tomó el criterio de analizar las cuentas que tuvieron un 15% o más de variación en el año 2011 respecto al año 2010 y que representen un 10% o más de las ventas.

3.2 Análisis de Estados Financieros

Los Estados Financieros que se presentan a continuación son:

- Balance General
- Estado de Resultados
- Estado de Flujo de Efectivo
- Estado de Costo de Producción

CUADRO No. 1

GRUPO DICE, S.A.
BALANCE GENERAL
 Al 31 de Diciembre 2011 y 2010
 (Cifras expresadas en Quetzales)

Cuenta Contable	31-Dic-11	%	31-Dic-10	%	Variacion	%
ACTIVO						
CORRIENTE						
Caja y Bancos	Q. 83,446.00	0.80%	Q. 75,624.00	1.08%	Q. 7,822.00	9.37%
Cuentas por Cobrar	Q. 3,519,834.00	33.59%	Q. 1,993,845.00	28.60%	Q. 1,525,989.00	43.35%
Estimación Cuentas Incobrables	Q. (105,595.00)	-1.01%	Q. (59,815.00)	-0.86%	Q. (45,780.00)	43.35%
Otras Cuentas por Cobrar	Q. 377,433.00	3.60%	Q. 305,007.00	4.38%	Q. 72,426.00	19.19%
Inventarios	Q. 3,988,501.00	38.06%	Q. 2,503,668.00	35.92%	Q. 1,484,833.00	37.23%
Suma Activo Corriente	Q. 7,863,619.00	75.04%	Q. 4,818,329.00	69.12%	Q. 3,045,290.00	38.73%
NO CORRIENTE						
Inmuebles	Q. 1,250,000.00	11.93%	Q. 1,250,000.00	17.93%	Q. 0.00	0.00%
Depreciación Acumulada	Q. (177,015.00)	-1.69%	Q. (133,019.00)	-1.91%	Q. (43,996.00)	24.85%
Maquinaria y Equipo	Q. 250,893.00	2.39%	Q. 200,014.00	2.87%	Q. 50,879.00	20.28%
Depreciación Acumulada	Q. (194,932.00)	-1.86%	Q. (183,036.00)	-2.63%	Q. (11,896.00)	6.10%
Mobiliario y Equipo	Q. 476,361.00	4.55%	Q. 404,180.00	5.80%	Q. 72,181.00	15.15%
Depreciación Acumulada	Q. (357,255.00)	-3.41%	Q. (293,306.00)	-4.21%	Q. (63,949.00)	17.90%
Equipo de Computación	Q. 1,170,564.00	11.17%	Q. 774,837.00	11.12%	Q. 395,727.00	33.81%
Depreciación Acumulada	Q. (436,098.00)	-4.16%	Q. (369,509.00)	-5.30%	Q. (66,589.00)	15.27%
Vehículos	Q. 776,873.00	7.41%	Q. 610,496.00	8.76%	Q. 166,377.00	21.42%
Depreciación Acumulada	Q. (328,869.00)	-3.14%	Q. (313,010.00)	-4.49%	Q. (15,859.00)	4.82%
Cargos Diferidos	Q. 185,109.00	1.77%	Q. 205,085.00	2.94%	Q. (19,976.00)	-10.79%
Suma Activo no Corriente	Q. 2,615,631.00	24.96%	Q. 2,152,732.00	30.88%	Q. 462,899.00	17.70%
SUMA ACTIVO	Q. 10,479,250.00	100.00%	Q. 6,971,060.00	100.00%	Q. 3,508,189.00	33.48%
PASIVO						
CORRIENTE						
Proveedores	Q. 4,051,186.00	38.66%	Q. 2,755,200.00	39.52%	Q. 1,295,986.00	31.99%
Impuestos y Contribuciones por Pagar	Q. 235,270.00	2.25%	Q. 50,424.00	0.72%	Q. 184,846.00	78.57%
Otras Cuentas por Pagar	Q. 263,056.00	2.51%	Q. 65,694.00	0.94%	Q. 197,362.00	75.03%
Suma Pasivo Corriente	Q. 4,549,512.00	43.41%	Q. 2,871,318.00	41.19%	Q. 1,678,194.00	36.89%
NO CORRIENTE						
Prestamos Bancarios	Q. 1,844,202.00	17.60%	Q. 874,037.00	12.54%	Q. 970,165.00	52.61%
Suma Activo no Corriente	Q. 1,844,202.00	17.60%	Q. 874,037.00	12.54%	Q. 970,165.00	52.61%
TOTAL PASIVO	Q. 6,393,714.00	61.01%	Q. 3,745,355.00	53.73%	Q. 2,648,359.00	41.42%
PATRIMONIO						
Capital	Q. 2,000,000.00	19.09%	Q. 2,000,000.00	28.69%	Q. 0.00	0.00%
Resultados Acumulados	Q. 1,082,314.00	10.33%	Q. 756,330.50	10.85%	Q. 325,983.50	30.12%
Reserva Legal	Q. 186,383.00	1.78%	Q. 143,391.00	2.06%	Q. 42,992.00	23.07%
Resultado del Ejercicio	Q. 816,839.00	7.79%	Q. 325,983.50	4.68%	Q. 490,855.50	60.09%
Suman del Patrimonio	Q. 4,085,536.00	38.99%	Q. 3,225,705.00	46.27%	Q. 859,831.00	21.05%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	Q. 10,479,250.00	100.00%	Q. 6,971,060.00	100.00%	Q. 3,508,189.00	33.48%

CUADRO No. 2

GRUPO DICE, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

Por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011 y 2010

(Cifras expresadas en Quetzales)

Cuenta Contable	31-Dic-11	%	31-Dic-10	%	Variacion	%
VENTAS						
Ventas Locales	Q. 10,952,985.00	51.73%	Q. 11,511,320.00	66.29%	Q. (558,335.00)	-5.10%
Exportaciones	Q. 10,219,293.00	48.27%	Q. 5,854,895.00	33.71%	Q. 4,364,398.00	42.71%
Total Ventas	Q. 21,172,278.00	100.00%	Q. 17,366,215.00	100.00%	Q. 3,806,063.00	17.98%
(-) Costo de Producción y Ventas	Q. 9,786,972.00	46.23%	Q. 8,960,019.00	51.59%	Q. 826,953.00	8.45%
Utilidad Bruta	Q. 11,385,306.00	53.77%	Q. 8,406,196.00	48.41%	Q. 2,979,110.00	26.17%
GASTOS DE OPERACIÓN						
Gastos de Ventas	Q. 2,035,039.00	9.61%	Q. 1,857,261.00	10.69%	Q. 177,778.00	8.74%
Gastos de Mercadeo	Q. 3,423,304.00	16.17%	Q. 2,484,370.00	14.31%	Q. 938,934.00	27.43%
Gastos Operaciones	Q. 2,000,561.00	9.45%	Q. 1,403,316.00	8.08%	Q. 597,245.00	29.85%
Gastos Administración	Q. 2,614,640.00	12.35%	Q. 2,163,542.00	12.46%	Q. 451,098.00	17.25%
Utilidad en Operaciones	Q. 1,311,762.00	6.20%	497,707.00	2.87%	814,055.00	62.06%
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS						
Otros Ingresos	Q. 86,181.00	0.41%	Q. 29,129.00	0.17%	Q. 57,052.00	66.20%
Productos Financieros	Q. 2,242.00	0.01%	Q. 2,117.00	0.01%	Q. 125.00	5.58%
Otros Gastos	Q. 24,398.00	0.12%	Q. 402.00	0.00%	Q. 23,996.00	98.35%
Gastos Financieros	Q. 129,655.00	0.61%	Q. 31,247.00	0.18%	Q. 98,408.00	75.90%
Utilidad del Ejercicio	Q. 1,246,132.00	5.89%	Q. 497,304.00	2.86%	Q. 748,828.00	60.09%
IMPUESTOS Y AJUSTES						
Impuesto Sobre la Renta	Q. 386,301.00	1.82%	Q. 154,164.00	0.89%	Q. 232,137.00	60.09%
Traslado a Reserva Legal	Q. 42,992.00	0.20%	Q. 17,157.00	0.10%	Q. 25,835.00	60.09%
Utilidad Neta del Ejercicio	Q. 816,839.00	3.86%	Q. 325,983.00	1.88%	Q. 490,856.00	60.09%

CUADRO No. 3

GRUPO DICE, S.A. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Por el año Terminado al 31 de Diciembre 2011

(Cifras expresadas en Quetzales)

Cuentas	Valores	
Utilidad Neta del Ejercicio	Q.	816,839.00
EFFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Aumento en Cuentas por Cobrar	Q.	(1,552,635.00)
Aumento en Inventarios	Q.	(1,484,833.00)
Aumento en Depreciación Acumulada	Q.	202,288.00
Disminución en Cargos Diferidos	Q.	19,976.00
Aumento en Proveedores	Q.	1,295,986.00
Aumento de Impuestos por Pagar	Q.	184,846.00
Aumento en Otras Cuentas por Pagar	Q.	(1,137,010.00)
EFFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Aumento en Propiedad, Planta y Equipo	Q.	(685,164.00)
EFFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
Aumento en Prestamos	Q.	970,165.00
Aumento de Reserva Legal	Q.	42,992.00
Variación Neta de Efectivo	Q.	7,822.00
Efectivo al Inicio del Periodo	Q.	75,624.00
Efectivo al Final del Periodo	Q.	83,446.00

CUADRO No. 4

GRUPO DICE, S.A.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN

Por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011

(Cifras expresadas en Quetzales)

Cuenta Contable	31-Dic-12	%
Inventario Inicial	Q. 2,503,668.00	25.58%
Compras	Q. 10,225,874.00	104.48%
Mercadería disponible	Q. 12,729,542.00	130.07%
(-) Inventario Final	Q. (3,988,501.00)	-40.75%
Consumo Materia Prima	Q. 8,741,041.00	89.31%
Mano de Obra	Q. 791,058.00	8.08%
Gastos de Fabrica	Q. 254,873.00	2.60%
TOTAL COSTO DE PRODUCCION	Q. 9,786,972.00	100.00%

3.3 Análisis Principales Cuentas

3.3.1 Cuentas por Cobrar

El rubro de cuentas por cobrar está integrado de las siguientes cuentas:

Cuenta Contable	Valores	%
Clientes Locales	Q. 1,779,765.00	50.56%
Clientes del Exterior	Q. 1,740,069.00	49.44%
Total Clientes	Q. 3,519,834.00	100.00%
Estimación de Cuentas Incobrables	Q. (105,595.00)	3.000%
Total Clientes Netos	Q. 3,414,239.00	97.00%

Grupo DICE, S.A., cuenta con un aproximado de 450 clientes locales activos y con 20 clientes directos en el exterior. Cada cliente del exterior a su vez cuenta con un número similar de clientes finales; cada mes se ingresan un promedio de 20 nuevos clientes.

El tiempo de crédito establecido es de 30 días aproximadamente. Los saldos no cobrados después de los 60 días son trasladados al departamento de cobros de la empresa donde se inicia la gestión de cobro por medio de cartas de cobro. Se envía un total de 3 cartas de cobro y si no se recibe respuesta, se procede a localizar al fiador, si no se le localiza, prácticamente la cuenta se declara incobrable.

Al momento de inscribir un nuevo cliente se llena un contrato, presenta fotocopia de Cédula de Vecindad y copia de recibo de agua, luz o teléfono. El hecho de iniciar la gestión formal de cobro luego de 60 días representa un inconveniente, ya que hay ejecutivos que no es posible localizar o bien aún cuando se les localiza, es demasiado costoso gestionar un cobro judicial que los presione a pagar.

3.3.2 Inventarios

El rubro de inventarios al 31-12-2011 está integrado de la siguiente manera:

Cuenta Contable	Valores	%
Invent. de Materias Primas	Q. 786,082.00	19.71%
Invent. de Material de Empaque	Q. 1,181,658.00	29.63%
Invent. de Producto Terminado	Q. 1,962,674.00	49.21%
Invent. de Producto Terminado Mal Estad	Q. 58,087.00	1.46%
Total Inventarios	Q. 3,988,501.00	100.00%

Las compras de materia prima y material de empaque se planifican inicialmente en base a la planificación que hace el departamento de mercadeo en función a las ofertas mensuales y en base a la experiencia de dichas personas; esta planificación se realiza con dos meses de anticipación a la venta.

Luego con dos semanas de anticipación se confirma o descarta en base a una venta anticipada que se realiza en varios sectores que han sido clasificados como representativos del total de los clientes. En el caso de materias primas importadas se piden con dos meses de anticipación.

También se da el caso de productos ofertados, generalmente en lanzamiento de productos nuevos que no causan el impacto esperado y su venta es menor a la venta estimada. Para garantizar que los productos estén disponibles para la venta, la empresa debe comprar con anticipación las materias primas para cubrir la producción de dichos productos.

Si la venta es más baja que la estimada, aún cuando ya no se transformen las materias primas en producto terminado se acumulan existencias en bodega que incrementan los inventarios y no llegan a realizarse como estaba planificado. En este caso no se han tomado medidas alternas para realizar el inventario, o bien negociar con los proveedores devoluciones de excedentes para recuperar el capital de trabajo invertido. Esta es una de las razones por las cuales el inventario es alto.

Existen constantes descuadres entre las existencias físicas y el inventario perpetuo debido a entradas y salidas no registradas oportunamente o mal documentadas. Este es un problema de control interno por mala ejecución de tareas de parte de las personas que tienen a su cargo el manejo de las bodegas.

3.3.3 Equipo de Cómputo

La variación se debe a una fuerte inversión en la adquisición de equipo de cómputo como servidores, lap-tops, etc., así como de la compra e instalación de un sistema para localización satelital comprado en Estados Unidos de América.

El aumento de la producción dio como resultado el incremento en las exportaciones, lo cual ha generado la necesidad de comprar equipo de cómputo que llene las necesidades de los clientes.

3.3.4 Proveedores

La integración de proveedores es la siguiente:

Proveedores	Valores	%
Locales	Q. 3,714,164.00	91.68%
Del Exterior	Q. 337,022.00	8.319%
Total Proveedores	Q. 4,051,186.00	100.00%

Se tiene crédito de 30 días con un 90% de los proveedores locales, a 60 días un 5%, a 90 días un 4% y el 1% restante es al contado. Con los proveedores del exterior se ha negociado créditos de 60 y 90 días. Mensualmente se reciben un promedio de 60 facturas por compras a proveedores. En el capítulo 4 se muestra el procedimiento de registro y movimiento de cuentas por pagar.

3.3.5 Préstamos Bancarios

La empresa incrementó considerablemente sus operaciones de préstamos bancarios en el año 2011, los cuales están integrados de la siguiente manera:

BANCO	Valores	%
Reformador, S.A.	Q. 1,074,825.00	58.28%
Internacional, S.A.	Q. 476,286.00	25.83%
Industrial, S.A.	Q. 293,091.00	15.89%
Total Prestamos Bancarios	Q. 1,844,202.00	100.00%

Esta necesidad, ha sido generada por las compras de equipo de cómputo y el aumento en los inventarios.

3.3.6 Exportaciones

Las exportaciones realizadas a Centro América en el año 2011 fueron:

País	Valores	%
San Salvador	Q. 5,068,743.00	49.60%
Honduras	Q. 3,355,742.00	32.84%
Nicaragua	Q. 1,794,808.00	17.56%
Total Exportaciones	Q. 10,219,293.00	100.00%

En cada país se utiliza el mismo sistema de venta directa y aplican las mismas políticas administrativas de Grupo DICE, S.A., debido a que estos clientes distribuyen exclusivamente productos de Grupo DICE, S.A., en los catálogos de venta mensuales se ofertan los mismos productos que en Guatemala.

El 100% de la programación y preparación de pedidos se realiza en Guatemala, para las instalaciones de equipo (GPS) fuera de las fronteras del país, son efectuados por técnicos radicados en Guatemala los cuales son enviados a otros países por medio de transporte propio. En promedio se realizan ocho instalaciones al mes fuera de las fronteras de Guatemala.

3.3.7 Gastos de Mercadeo

Los gastos de mercadeo al 31 de diciembre de 2011 fueron:

Cuenta Contable	Valores	%
Sueldos y Salarios	Q. 197,614.00	5.77%
Material Impreso Mercadeo	Q. 800,244.00	23.38%
Premios e Incentivos a Clientes	Q. 2,308,245.00	67.43%
Desarrollo Productos Nuevos	Q. 89,470.00	2.61%
Otros Gastos	Q. 27,731.00	0.81%
Total Gastos de Mercadeo	Q. 3,423,304.00	100.00%

En el rubro de Material Impreso de Mercadeo se incluyen:

- Catálogos de Venta con las ofertas que cambian cada mes.

- Revista Informativa para ejecutivos de venta con información de mejores ofertas, mensajes motivacionales, plan de incentivos mensual y consejos útiles de administración.
- Calendario con recordatorio de fechas importantes.
- Hoja de Pedido.
- Trifoliales, volantes o afiches como apoyo a lanzamiento de productos nuevos.
- Catálogo de Plan anual de Incentivos.
- Material de apoyo a ejecutivos.

El rubro de premios e incentivos incluye los premios clasificados de la siguiente manera:

- Premios e Incentivos por niveles de venta mensual.
- Premios e Incentivos por ventas anuales.
- Incentivos por permanencia.
- Incentivos por referir nuevos clientes.

3.3.8 Gastos de Administración

Los gastos de administración al 31 de diciembre de 2011 fueron:

Cuenta Contable	Valores	%
Sueldos y Salarios	Q. 1,097,879.00	41.99%
Teléfono, Internet, Energía	Q. 229,933.00	8.79%
Honorarios y Asesoría	Q. 66,328.00	2.54%
Papelería, Útiles y Suministros	Q. 108,287.00	4.14%
Reparaciones y Mantenimiento	Q. 140,371.00	5.37%
Depreciaciones	Q. 89,237.00	3.41%
Seguros	Q. 72,894.00	2.79%
Gastos Representación	Q. 499,076.00	19.09%
Anuncios Contratación de Personal	Q. 111,929.00	4.28%
Otros Gastos	Q. 198,706.00	7.60%
Total Gastos de Administración	Q. 2,614,640.00	100.00%

Los gastos de administración se ven afectados, debido a que no existe una política de distribución de gastos por centros de costo, de aquellos gastos que son comunes para todos los departamentos. Dentro de esto gastos comunes se pueden mencionar el rubro de teléfono, el rubro de papelería, útiles, suministros, el rubro de reparaciones y mantenimiento.

En estos rubros se incluye el total de gastos de la empresa. Los gastos de representación es un rubro representativo dentro de los gastos administrativos, según se indico, en este rubro se registran todos los gastos como boletos de viaje, alimentación, hospedaje, combustible y en general viáticos, así como algunos eventos que realizan los miembros del consejo de administración de la empresa en el desarrollo de actividades en representación de la empresa. Debido a que la empresa tiene presencia en países centroamericanos se realizan constantes viajes a dichos países.

3.4 Análisis de razones financieras

El uso de razones para interpretar y analizar la información financiera, ayuda a obtener un ilimitado número de razones e índices, las cuales permiten determinar la liquidez, la solvencia, estabilidad, solidez y la rentabilidad de la empresa Grupo DICE, S.A., cuya información está siendo examinada.

3.4.1 Solvencia

Esta prueba sirve para medir la capacidad que posee la empresa para solventar sus obligaciones a corto plazo, éstos son activos corrientes que se espera sean realizados en un período no mayor de un año, su fórmula es la siguiente:

Solvencia
Activo Corriente / Pasivo Corriente
Q. 7,863,619.00 / Q. 4,549,512.00 = Q. 1.728445

Esto significa que por cada quetzal de deuda que adquirió la empresa, cuenta con Q.1.73 para poder cubrirla.

3.4.2 Liquidez

Este índice mide la capacidad de pago inmediato de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Marca la deficiencia de efectivo ante las obligaciones que tiene la empresa con proveedores, fisco, nominas de salarios y resto de obligaciones vigentes, su fórmula es la siguiente:

Prueba del Acido
Activo Corriente (-) Inventario / Pasivo Corriente
Q.7,863,619.00 - Q.3,988,501.00 / Q.4,549,512.00 =
Q.3,875,118.00 / Q.4,549,512.00 = Q.0.85

Si decidieran cerrar operaciones en la empresa existe deficiencia ante las obligaciones que se tienen, porque solo se cuenta con Q.0.85 centavos para pagar cada quetzal de pasivos.

3.4.3 Rotación de cuentas por cobrar

Este análisis sirve para conocer cuantas veces se ha renovado la cartera crediticia y debe ser igual al número de meses analizados, su fórmula es la siguiente:

Rotación de Cuentas por Cobrar
Ventas / Cuentas por Cobrar Promedio
$Q.21,172,278.00 / Q.3,519,834.00 = Q.6.0151$

Esto indica que la rotación de la cartera crediticia ha sido 6 veces en el año objeto de estudio y debería de ser 12 veces por ser la cantidad de meses que tiene el año.

3.4.4 Periodo medio de cobranza

Son los días en que se da la recuperación de los créditos concedidos a los clientes de la empresa y no deben de exceder de 30 días, porque en condiciones perfectas la cartera debería ser renovada cada 30 días, su fórmula es la siguiente:

Periodo medio de Cobranza
Cuentas por Cobrar Promedio / (Ventas / Días)
$Q.3,519,834.00 / (Q.21,172,278.00/360)$
$Q.3,519,834.00 / Q.58,811.88 = 59.8490$

El resultado indica que la empresa Grupo DICE, S.A. tiene 30 días de atraso, porque solo autoriza 30 días de crédito, por tanto, la labor de cobro ha sido no tan eficiente, lo que se confirma con cuentas atrasadas y por ende repercute en la liquidez de la empresa, ya que ese dinero no está disponible para su utilización en el tiempo oportuno.

3.4.5 Rotación de inventario de mercadería para la venta

Este indicador determina la cantidad de veces que ha sido renovado el inventario de mercaderías para la venta, su fórmula es la siguiente:

Rotación de Inventario para la venta
Costo de Ventas / Saldo de Inventario
$Q.9,786,972.00 / Q.1,962,674.00 = 4.9865$

El resultado indica que el inventario de mercadería para la venta (producto terminado) ha sido renovado 5 veces durante el periodo objeto de estudio.

3.4.6 Razón de propiedad

Este indicador indica la parte de los activos totales de la empresa que han sido adquiridos con el capital de los inversionistas, o sea los activos que son propiedad directa de los socios, su fórmula es la siguiente:

Propiedad
Capital Contable / Activo Total
$Q.4,085,536.00 / Q.10,479,250.00 = Q.0.38986$

El resultado indica que el 39% de los activos totales han sido adquiridos con el capital de los socios y por ende son propiedad directa de los socios.

3.4.6 Razón de endeudamiento

Este indicador indica el control de los acreedores sobre los bienes de la compañía. Se conoce como apalancamiento financiero, su fórmula es la siguiente:

Endeudamiento
Pasivo Total / Activo Total
$Q.6,393,714.00 / Q.10,479,250.00 = Q.0.6101$

El resultado indica que la empresa está siendo financiada por sus proveedores y acreedores en un 61% del total de activos adquiridos.

3.4.6 Solidez

Este indicador indica cuantos activos tiene la empresa para pagar Q.1.00 de pasivo, su fórmula es la siguiente:

Solidez
Activo Total / Pasivo Total
$Q.10,479,250.00 / Q.6,393,714.00 = Q.1.6389$

El resultado mide la capacidad de los Activos con los Pasivos a corto y largo plazo, el presente resultado indica que Grupo DICE tiene Q.1.63 de activo por cada Q.1.00 de pasivo.

3.4.6 Inversión en activos fijos

Este indicador indica la porción de los inversionistas que han sido utilizadas en adquisición de activos permanentes, cuya característica del uso por parte de la empresa, su fórmula es la siguiente:

Inversión en Activos Fijos
Capital Contable / Activos Fijos (netos)
$Q.4,085,536.00 / Q.2,615,631.00 = Q.1.5619$

El resultado mide la capacidad de los Activos con los Pasivos a corto y largo plazo, el presente resultado indica que Grupo DICE tiene Q.1.63 de activo por cada Q.1.00 de pasivo.

3.4.6 Margen de la utilidad neta

Este indicador representa el margen de ganancias obtenidas por cada quetzal de ventas después de haberle deducido todos los costos y gastos, su fórmula es la siguiente:

Margen de utilidad neta
Utilidad Neta / Ventas Netas
$Q.816,839.00 / Q.21,172,278.00 = Q.0.03858$

El resultado indica que la empresa obtiene el 3.86% de utilidad luego de cubrir los costos de producción, gastos operativos y los impuestos a pagar sobre el resultado obtenido en el periodo objeto de estudio.

3.5 Procedimientos Evaluados

A continuación se presenta la información relacionada a procedimientos observados en el área objeto de estudio.

3.5.1 Solicitud y Emisión de Cheques de Contado

Se presenta la narrativa del procedimiento observado en la solicitud y emisión de cheques por compras de contado, esta modalidad se utiliza principalmente en el pago de gastos, los cuales la empresa clasifica como gastos de ventas, gastos de mercadeo, gastos de tiendas, gastos de operación y gastos de administración.

a) Solicitudes:

- En general cualquier persona de administración solicita cheques, a través de una orden de compra.
- La orden de compra previamente es autorizada por la gerencia general.
- En la mayoría de casos la orden de compra no lleva adjunto factura ni cotización.
- Hay un formato de orden de compra establecido.
- Se deben llenar todos los datos de la orden de compra que, aunque no la lleven se le da trámite.

b) Emisión

- Se emiten cheques todos los días.
- Todos los cheques emitidos se entregan al Gerente Financiero, quien se encarga de trasladarlos a firma.
- Son tres personas con firma registrada en los bancos pero es el Gerente General quien firma la mayoría de cheques.
- Los cheques firmados son entregados a cada solicitante, quien efectúa la compra de bienes o adquisición de servicio.

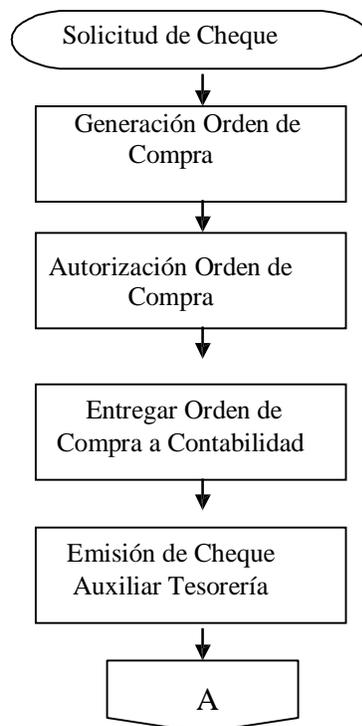
c) Liquidación

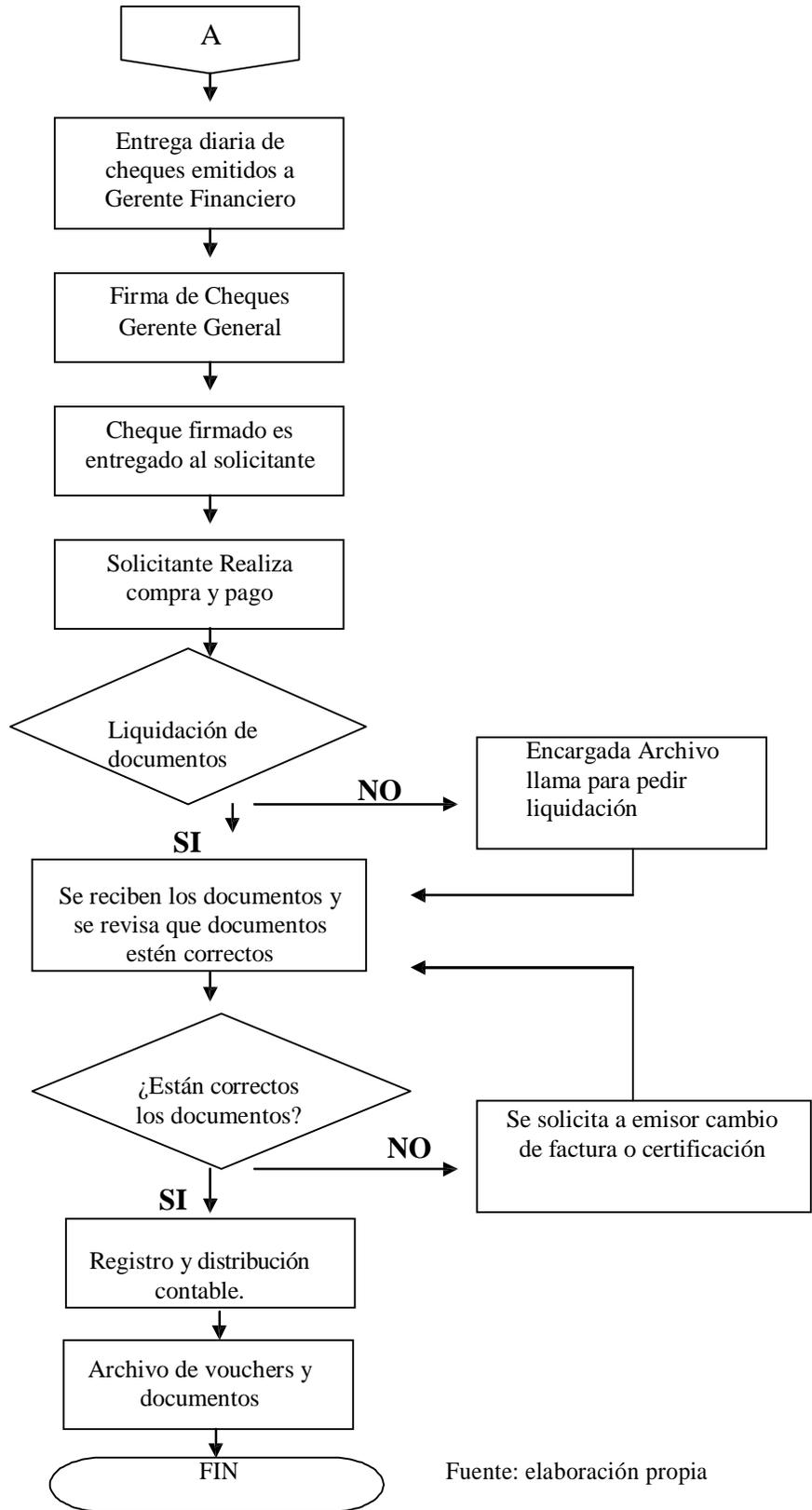
- Luego de realizar las compras cada responsable liquida en Contabilidad los cheques solicitados.
- En caso de que no liquiden la persona encargada de archivo se da a la tarea de llamar a cada persona que tiene cheques pendientes de liquidar. En la mayoría de los casos es necesario llamar para que liquiden o de lo contrario no se reciben las facturas y documentos de soporte.
- Al recibir las facturas de respaldo se revisa que cumplan con los requisitos fiscales y que cuadre con el cheque solicitado. En caso de estar incorrecto algún dato es difícil cambiarlo debido a que la factura ya fue cancelada.

d) Registro Contable

- Un auxiliar contable se encarga de ingresar todos los documentos al sistema y de realizar la distribución contable.
- Los documentos son archivados.

FLUJOGRAMA SOLICITUD Y EMISIÓN DE CHEQUES DE CONTADO





Fuente: elaboración propia

3.5.2. Recepción, Registro y Pago de Facturas al Crédito

Las operaciones al crédito corresponden en su mayoría a las transacciones con proveedores por compras de materias primas y material de empaque, es decir, las compras de inventario. También se realizan de esta forma las compras de material de mercadeo y premios e incentivos, clasificados en el Estado de Resultados como gastos de mercadeo.

El procedimiento para recepción, registro y pago de facturas al crédito observado es el siguiente:

a) Recepción de Facturas

Responsable Auxiliar de Tesorería

- Se reciben facturas únicamente los días martes de cada semana.
- La encargada verifica en el momento que el Nombre, Dirección y el NIT de la factura estén correctos y que tengan el sello de régimen de ISR.
- Si algún dato está incorrecto se rechaza la factura sin emitir contraseña de pago.
- Todas las facturas por compra de materia prima, material de empaque o producto terminado deben traer adjunto:
 - ✓ Orden de Compra
 - ✓ Nota de Ingreso a Bodega
- Las facturas por cualquier otra compra deben traer la ORDEN DE COMPRA debidamente autorizada.
- Si falta alguno de estos documentos automáticamente se rechaza la factura sin emitir contraseña y el proveedor debe exigir sus documentos en Compras o Bodega.
- Si la documentación está completa se debe verificar que los precios de la Factura coincidan con los de la Orden de Compra y las unidades con la Nota de Ingreso.
- Si algún dato no coincide se rechaza la factura sin emitir contraseña.
- Si los datos están correctos se recibe la factura emitiendo la respectiva contraseña de pago.
- Las facturas que se rechacen el último martes del mes se reciben el día jueves inmediato siguiente, si el proveedor desea presentarla siempre y cuando hayan hecho las correcciones necesarias.
- Al finalizar el día se ordenan las contraseñas en forma correlativa para su ingreso al

sistema.

- Las contraseñas anuladas también deben adjuntarse.

b) Ingreso de Facturas al Sistema

Responsable Auxiliar de Cuentas por Pagar

- La encargada de tesorería entrega las facturas a la persona responsable de cuentas por pagar para ingresarlas en el Sistema de Cuentas por Pagar.
- Ambas verificarán en el momento que no falte ninguna contraseña según el correlativo y que cada contraseña lleve adjunto todas las facturas en ella detalladas.
- La auxiliar de cuentas por pagar ingresa las facturas al sistema, teniendo el cuidado de ingresarlas en el período que corresponda y utilizando la nomenclatura contable correcta. En caso de duda con la asignación de la nomenclatura contable debe consultar con la Asistente Contable.

c) Ingreso de Facturas al Sistema de Costos

Responsable Auxiliar de Costos

- Debido a que el sistema de costos es independiente del sistema de contabilidad, la auxiliar de cuentas por pagar entrega a la auxiliar de costos el total de facturas, teniendo el mismo cuidado de verificar el correlativo de las contraseñas y el total de facturas por contraseña.
- La auxiliar de costos ingresa al sistema las facturas que apliquen en el sistema de costos.

d) Revisión Contable de las Facturas

Responsable Asistente Contable

- La auxiliar de costos entrega a la asistente de contabilidad todas las facturas para que sean revisadas y autorizadas las partidas contables generadas.
- Las facturas revisadas se devuelven a la auxiliar de cuentas por pagar

e) Impresión de Reporte Semanal

Responsable Auxiliar de Cuentas por Pagar

- La auxiliar de cuentas por pagar genera e imprime los reportes de Cartera de Proveedores.

- Marca y suma las facturas ingresadas en esa semana y entrega el reporte a Gerencia Financiera.

f) Reporte de Ingresos Semanales de Materia Prima para el Gerente General

Responsable Asistente Gerencia Financiera

- Todas las facturas ordenadas por correlativo de contraseña son entregadas a la asistente de gerencia financiera, quien revisa los ingresos a inventario de materias primas y elabora reporte semanal para el Gerente General. Este reporte se hace en Excel.

g) Archivo de Facturas Pendientes de Pago

Responsable Auxiliar de Tesorería

- La asistente de gerencia financiera entrega todas las facturas a la auxiliar de tesorería para que las archive y tenga disponibles para tramitar el pago cuando se cumpla el plazo de crédito.
- Las facturas archivadas no se deben prestar a nadie sin previa autorización.

h) Autorización Semanal de pagos

Responsable Gerente Financiero

- En base a las fechas de vencimiento de las facturas y a la disponibilidad de efectivo el Gerente Financiero realiza autorización de pagos.

i) Pago de Facturas

Responsable Auxiliar de Tesorería

- En base a la programación de pagos autorizada por el Gerente Financiero se emiten los cheques a los cuales se adjuntan las facturas a pagar.
- Se hacen pagos a proveedores todos los viernes. Las facturas pagadas quedan adjuntas al voucher y los respectivos recibos de caja.

j) Archivo de Vouchers

Responsable Encargada de Archivo

- La encargada de archivo recoge los vouchers pagados y los archiva correlativamente corroborando que tengan adjuntas todas las facturas según el detalle del pago, así como los recibos de caja.

3.5.3 Preparación y Pago de Impuestos

La gerencia ha sido muy clara en que se debe cumplir oportunamente con las obligaciones tributarias generadas por la operación de Grupo DICE, S.A.

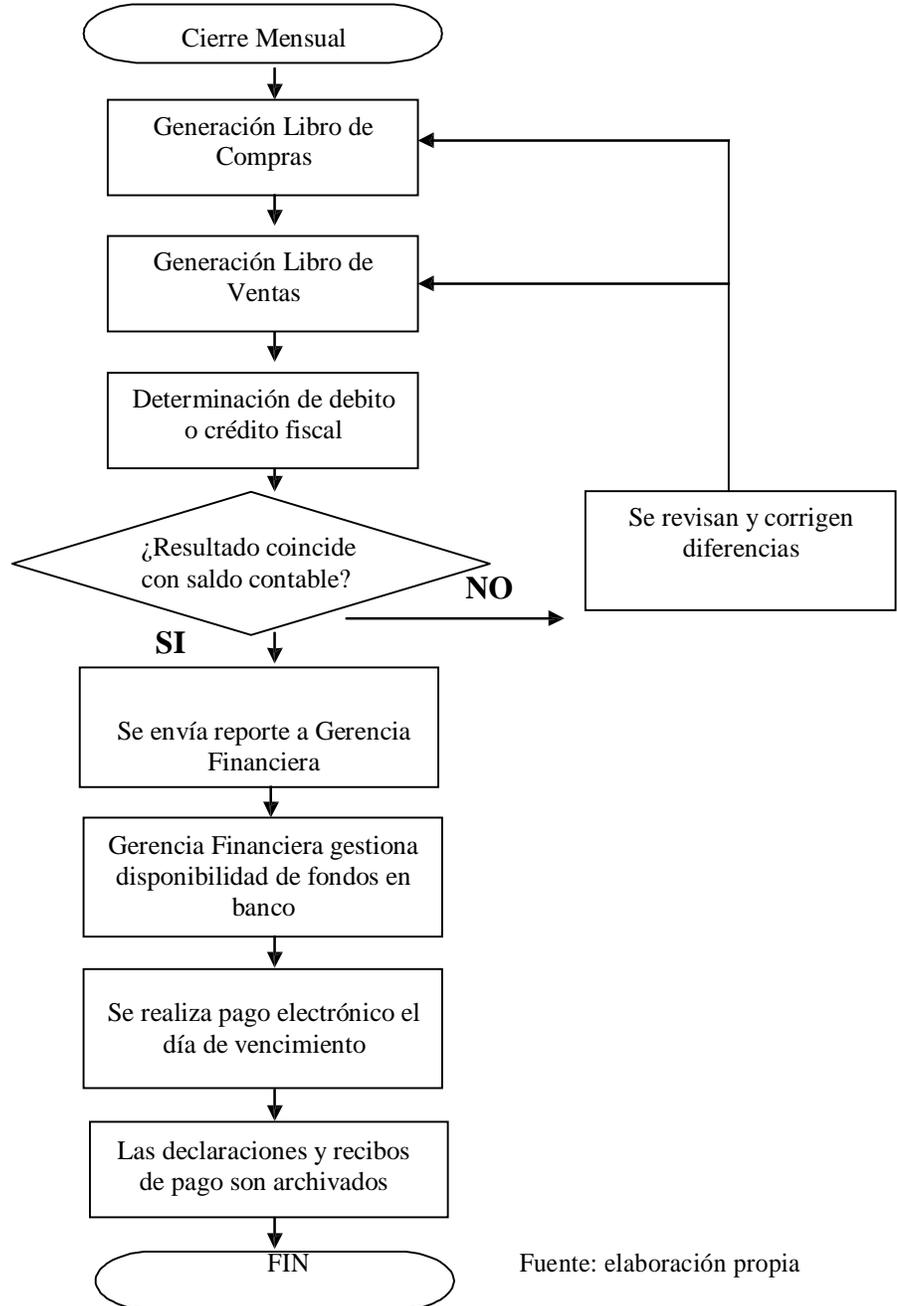
Se presenta a continuación el procedimiento observado en el cumplimiento de las principales obligaciones tributarias:

a) Impuesto al Valor Agregado (IVA)

- Aproximadamente el 18 de cada mes ya están registradas las transacciones del mes anterior.
- Se genera el Libro de Compras del sistema de Contabilidad, el cual ya fue revisado por la Asistente de Contabilidad.
- El Libro de Ventas lo hace en Excel la Asistente de Contabilidad en forma consolidada en base a los reportes diarios de facturación. Los reportes de facturación fueron previamente revisados por la Auxiliar de archivo, cotejando las copias de facturas contra el reporte.
- Se llena en Excel el formulario consignando todos los datos requeridos por la SAT y se determina el débito o crédito fiscal.
- Se coteja contra el saldo de contabilidad y éste debe coincidir.
- Si hay diferencias se procede a revisar que las operaciones reflejadas en los Libros de Compras y Ventas sean las mismas contabilizadas.
- Aclaradas las diferencias se elabora resumen y se traslada a Gerencia Financiera para que gestione la disponibilidad en el banco para la fecha de vencimiento.
- El día de vencimiento se realiza el pago vía electrónica.
- Los comprobantes de pago y la declaración son archivados.

FLUJOGRAMA

PREPARACIÓN Y PAGO IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

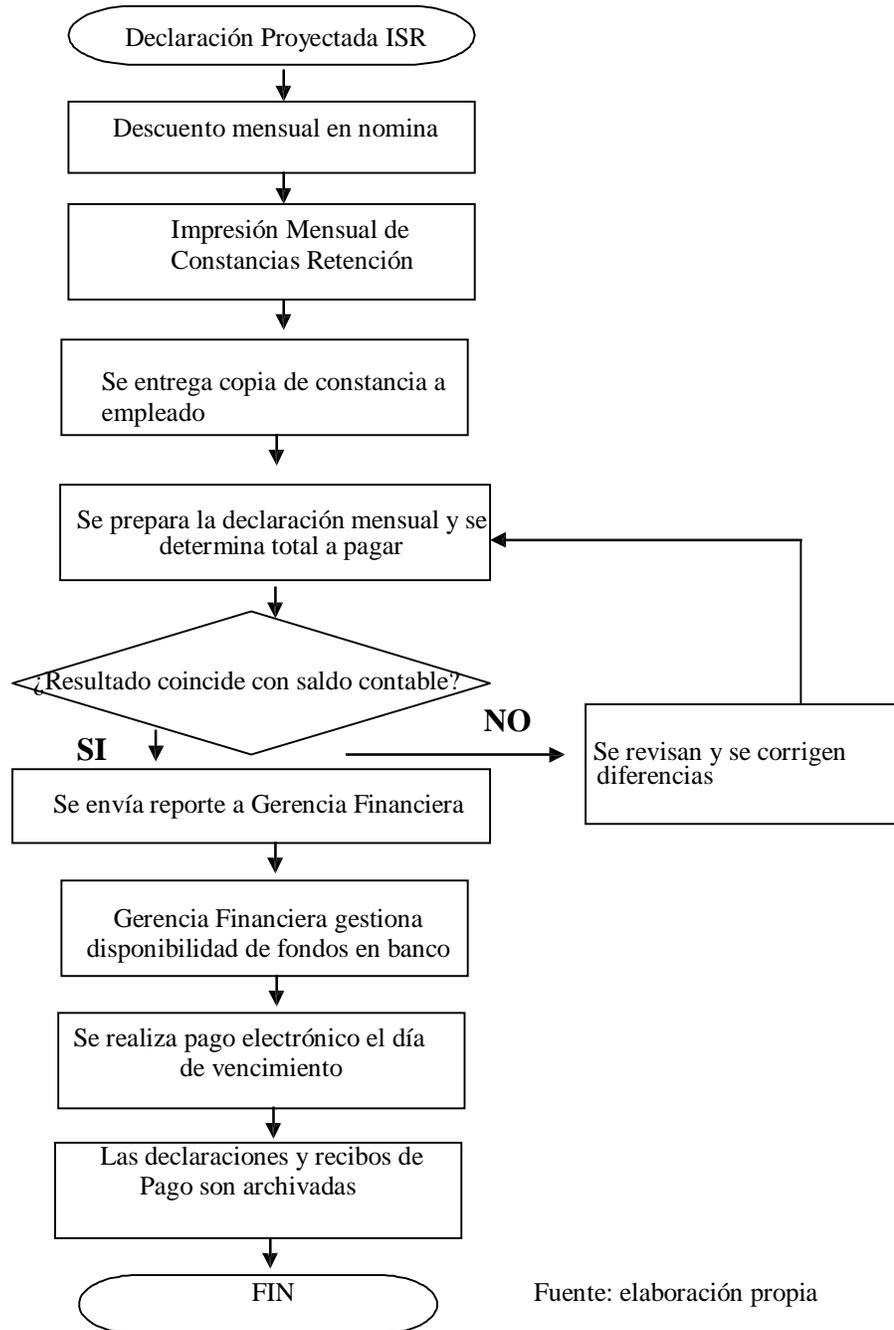


Fuente: elaboración propia

b) Retenciones ISR a Empleados

- Mensualmente la encargada de nómina realiza los descuentos respectivos de ISR de acuerdo a las Declaraciones Proyectadas presentadas por cada empleado al inicio del período. El descuento se realiza en el pago de fin de mes.
- La asistente de contabilidad emite constancias de retención en base a declaración proyectada de ISR.
- La copia del empleado le es entregada junto con su recibo de pago.
- En base a las constancias de retención se llena formulario en Excel y se determina el monto a pagar. Esta operación se realiza el quinto día hábil del mes.
- El valor a pagar se coteja contra el saldo de contabilidad y éste debe coincidir.
- Si hay diferencias se procede a revisar que los descuentos aplicados en Nómina sean los mismos que se contabilizaron.
- Aclaradas las diferencias se elabora formulario definitivo y se cursa a Gerencia Financiera para que gestione la disponibilidad en el banco para la fecha de vencimiento.
- El día de vencimiento se realiza el pago vía electrónica.
- Los comprobantes de pago y la declaración son archivados.

FLUJOGRAMA PREPARACIÓN Y PAGO RETENCIONES ISR A EMPLEADOS



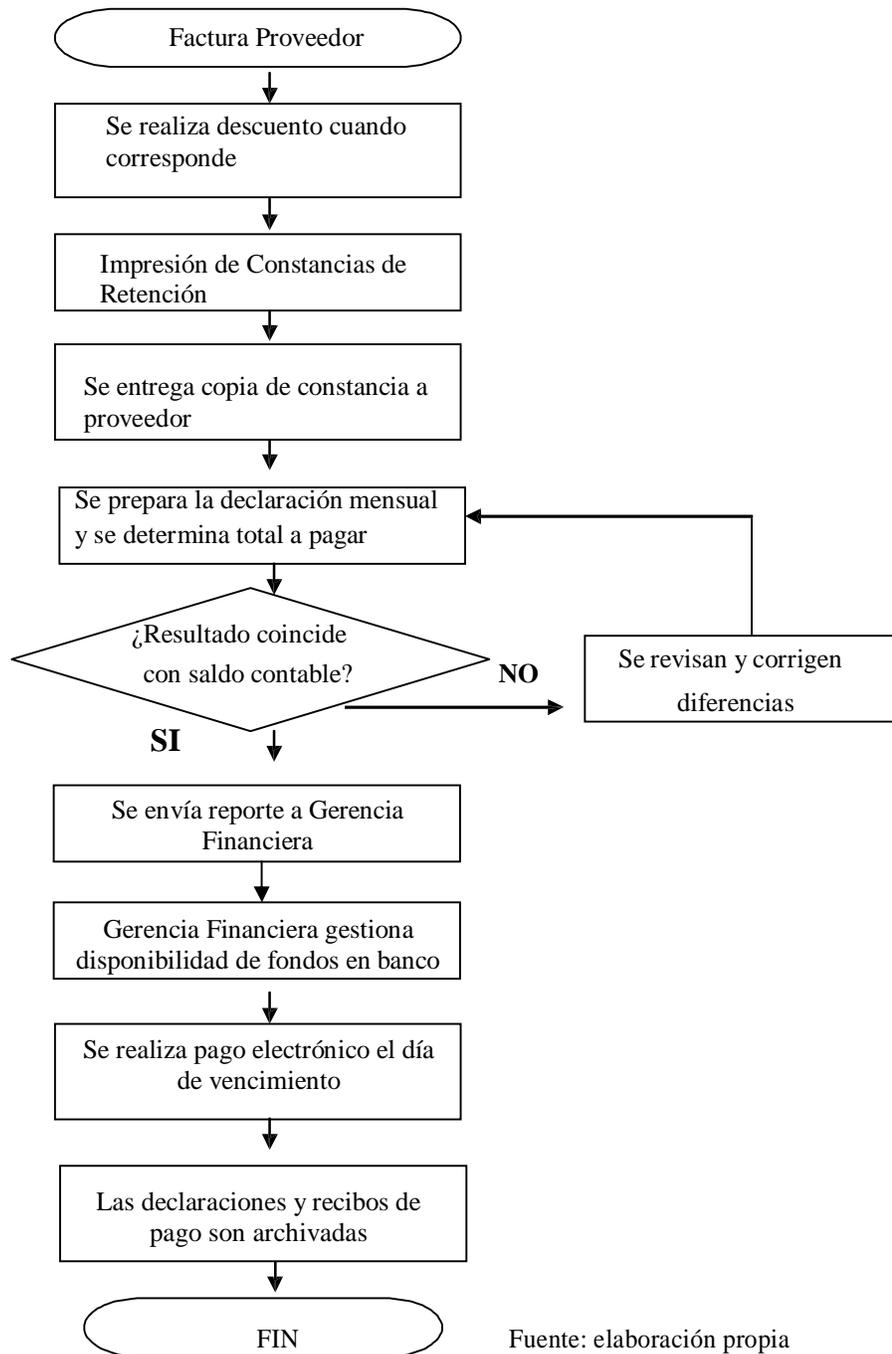
Fuente: elaboración propia

c) Retenciones ISR a Proveedores

- Mensualmente la encargada de pagos realiza los descuentos respectivos de ISR Proveedores de acuerdo a las facturas recibidas a las que aplique la retención.
- La asistente contable emite constancias de retención a solicitud de la encargada de pagos.
- La copia del proveedor le es entregada al momento de recibir la factura o hacer el pago.
- En base a las constancias de retención se llena formulario en Excel y se determina el monto a pagar. Esta operación se realiza el quinto día hábil del mes.
- El valor a pagar se coteja contra el saldo de contabilidad y éste debe coincidir.
- Si hay diferencias se procede a revisar que las constancias de retención sean las mismas que se contabilizaron.
- Aclaradas las diferencias se elabora formulario definitivo y se cursa a Gerencia Financiera para que gestione la disponibilidad en el banco para la fecha de vencimiento.
- El día de vencimiento se realiza el pago vía electrónica.
- Los comprobantes de pago y la declaración son archivados.

FLUJOGRAMA

PREPARACIÓN Y PAGO RETENCIONES ISR A PROVEEDORES

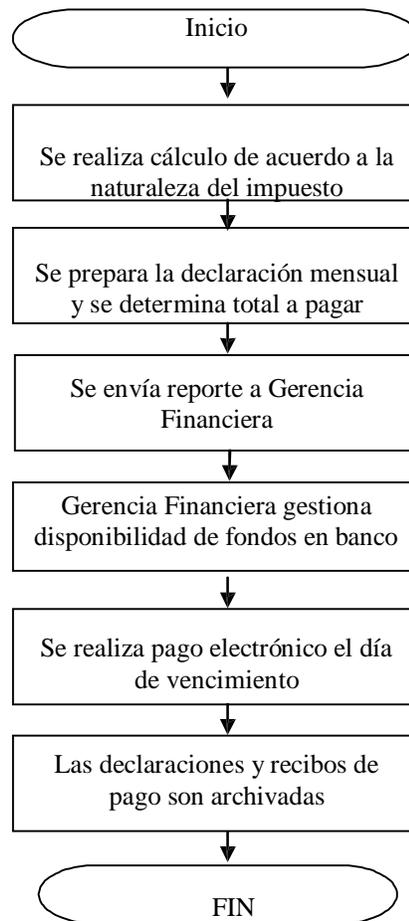


Fuente: elaboración propia

d) IMPUESTOS TRIMESTRALES (ISO E ISR)

- De acuerdo al vencimiento de cada trimestre se elabora con tres semanas de anticipación el cálculo de impuestos a pagar.
- Se llena formulario en Excel y se determina el monto a pagar.
- Se traslada el dato a Gerencia Financiera para que gestione la disponibilidad en el banco para la fecha de vencimiento.
- El día de vencimiento se realiza el pago vía electrónica.
- Los comprobantes de pago y la declaración son archivados.

FLUJOGRAMA PREPARACIÓN Y PAGO IMPUESTOS TRIMESTRALES



Fuente: elaboración propia

3.5.4 Conciliaciones Bancarias

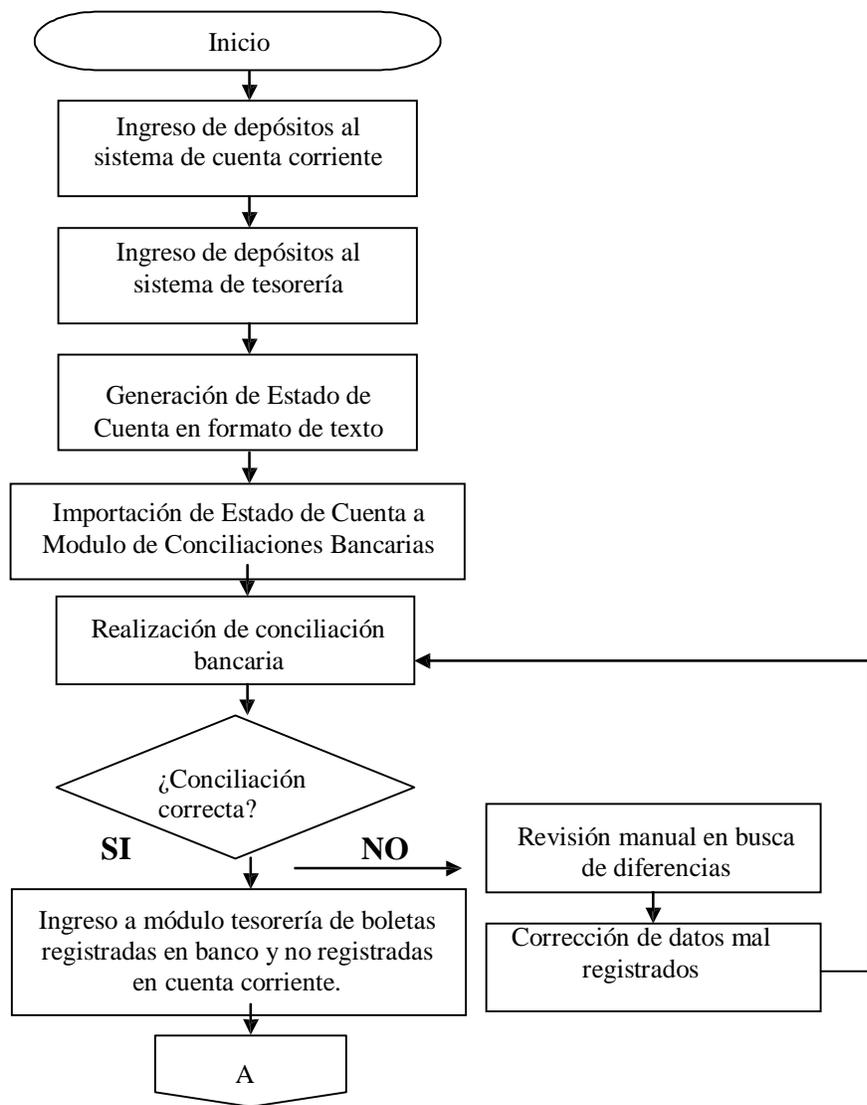
El procedimiento de conciliaciones bancarias se relaciona directamente con los pagos de clientes. Por el tipo de venta que realiza Grupo DICE, S.A., se tienen cuentas bancarias en un 80% de los bancos del sistema. Estas cuentas bancarias se utilizan para recibir pagos de clientes; generalmente se reciben muchos pagos por montos bajos.

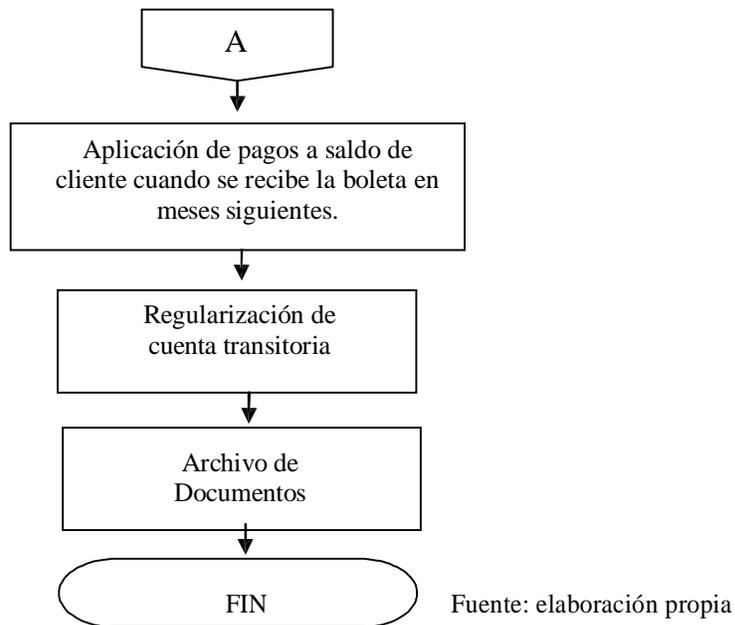
Se presenta a continuación el procedimiento observado en la realización de las conciliaciones bancarias en las cuentas receptoras de pagos de clientes:

- Hay una persona asignada para la realización de las conciliaciones bancarias.
- Las conciliaciones bancarias se realizan por mes.
- Se tiene un atraso de tres meses en las conciliaciones bancarias.
- La empresa tiene definidas sus cuentas principales, en las cuales realizan todas sus transacciones bancarias (pagos a proveedores, empleados, impuestos, etc.)
- Diariamente traslada los fondos de las cuentas receptoras a la cuenta principal.
- Existe un módulo específico para hacer las conciliaciones bancarias.
- Debido a que el sistema de cuenta corriente no está integrado con el de tesorería se tienen que ingresar las boletas de depósito en ambos sistemas.
- La misma persona que realiza las conciliaciones es quien ingresa las boletas de depósito al módulo de tesorería.
- Para realizar la conciliación se genera el estado de cuenta bancario en un formato de texto. El estado de cuenta bancario generado es susceptible a modificaciones del usuario.
- El programa importa el estado de cuenta y realiza la conciliación de las operaciones.
- Al terminar el proceso de conciliación el sistema genera un resumen donde indica el saldo de contabilidad conciliado con el saldo del banco, los documentos conciliados y los documentos en circulación.
- Es bastante común que se ingresan incorrectamente datos como número de depósito o el código del banco, lo que provoca que al hacer la conciliación no cuadre y sea necesario revisar manualmente la diferencia.
- Al determinar si se ingresó incorrectamente algún depósito se vuelve a correr el proceso de conciliación.

- No todas las boletas de depósito registradas en el banco son rebajadas de la cuenta corriente, debido a que algunos clientes no envían copia de la boleta de pago porque ya no continúan siendo clientes de la empresa.
- En este caso se registra el depósito en el banco contra una cuenta de clientes por aplicar, la cual se regulariza hasta recibir copia de la boleta y emitir un recibo de caja.
- No se tiene contratado ningún servicio con los bancos que permita identificar qué cliente realizó el depósito.

FLUJOGRAMA CONCILIACIONES BANCARIAS





3.5.5 Registro Nómina

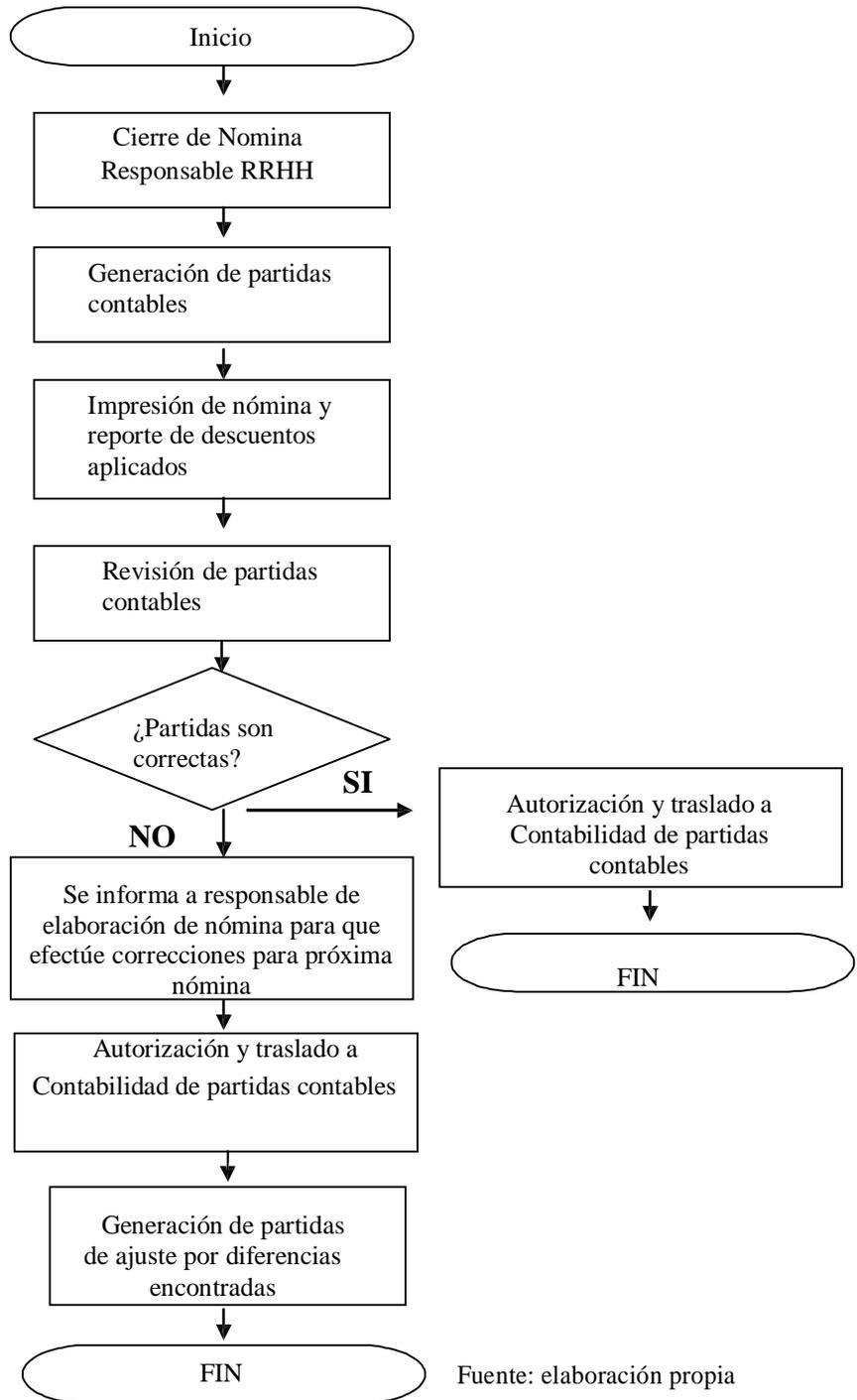
La empresa realiza pagos quincenales de nómina, la elaboración de la nómina está a cargo del área de Recursos Humanos. En el área de Finanzas se realiza el registro contable y el pago.

A continuación se describe en términos generales el proceso a cargo del área de finanzas:

- Recursos Humanos es responsable de la elaboración y cierre de nómina quincenal.
- El día hábil inmediato siguiente al pago de la quincena se generan las partidas contables de la nómina recién pagada.
- Se imprime una copia de la nómina para el archivo y el reporte de descuentos aplicados.
- Se revisa que la distribución contable de los sueldos, descuentos y prestaciones sea correcta.
- Si hay alguna cuenta incorrecta, se informa a la persona responsable de elaboración de la nómina para que realice las correcciones que aplicarán para la próxima nómina, ya que la que se está registrando está cerrada y no es posible modificarla.
- Se realizan las partidas de ajuste por las diferencias encontradas.
- Las partidas revisadas se autorizan y trasladan al módulo de contabilidad.

FLUJOGRAMA

REGISTRO CONTABLE NÓMINA



Fuente: elaboración propia

3.5.6 Generación de Información Financiera

El proceso de generación de información financiera se debe realizar a más tardar el cinco de cada mes y presentar a gerencia general los informes del mes recién terminado.

A continuación se describe en términos generales el proceso:

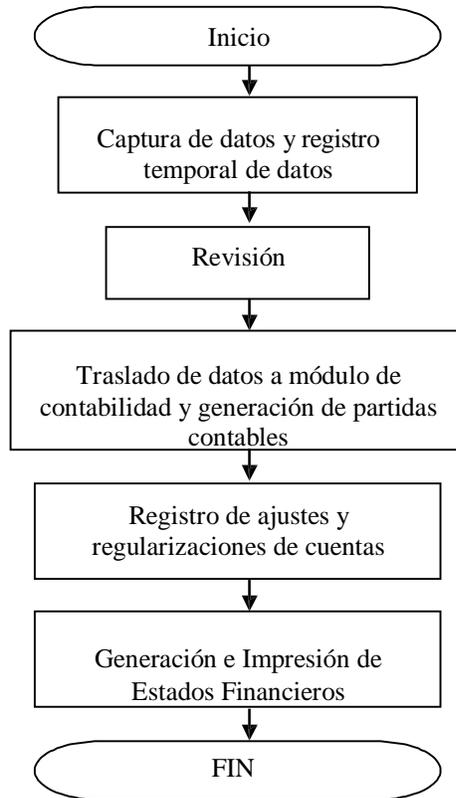
Tesorería (Caja y Bancos), **Cuentas por Pagar** y **Activos Fijos** son los tres módulos para realizar captura de documentos y emisión de cheques. El módulo de **Conciliaciones Bancarias** como su nombre lo indica es para cotejar contra el Estado de Cuenta Bancario todas las transacciones monetarias (cheques, depósitos, notas de crédito y débito).

Todas las transacciones generadas en estos cuatro módulos se almacenan en un archivo temporal en donde se pueden hacer modificaciones a cada registro, luego cada transacción debe ser trasladada al módulo de contabilidad. Con cada traslado se genera una partida contable la cual ya no puede ser modificada en ningún aspecto.

Al estar trasladadas todas las transacciones al módulo de Contabilidad se realizan los ajustes propios de cada empresa (ajuste a reserva de cuentas incobrables, regularización de impuestos, etc.), así como también, todas las partidas contables por los módulos que aún no están funcionando (costo de producción y venta, partida de ventas, ingreso de depósitos por pagos de clientes, etc.).

Luego de realizar las partidas de ajustes ya se puede generar los estados financieros.

FLUJOGRAMA GENERACIÓN INFORMACIÓN FINANCIERA



Fuente: elaboración propia

En base a los procedimientos observados en el área contable-financiera de la empresa Grupo DICE, S.A., en estudio y en base a los diagramas de flujo elaborados para cada procedimiento, se propone el uso del Manual de Procedimientos que se presenta en el Capítulo 4.

3.5.2 Resultados de Cuestionarios y Entrevistas (Anexo No. 1)

A continuación se presenta la información recopilada en base a entrevistas realizadas a Gerencia Financiera y a Jefe de Contabilidad, así como los cuestionarios respondidos por los Auxiliares Contables. Esta información fue analizada y evaluada obteniéndose el siguiente resultado.

3.5.2.1 Resultado de Entrevista con Gerente Financiero

- No existe un plan de trabajo ni presupuesto, aunque si está en los proyectos para el año 2012 la elaboración de un presupuesto por áreas y general para la empresa.
- Existe centralización excesiva por parte de Gerencia General en la toma de decisiones.
- Algunas de las actividades que realiza la persona encargada de este puesto, son 100% operativas.
- Muchas operaciones se realizan de forma manual en reportes de Excel (ejemplo: reportes de ventas, reporte de efectivo).
- Existe una inadecuada delegación de actividades operativas por no tener la confianza de que dichas actividades sean realizadas correctamente por algún subordinado.
- Las actividades realizadas por esta persona están mezcladas con actividades que no son precisamente del área Financiero Contable.
- Inexistencia de un manual de procedimientos ni listado de atribuciones por cargo o por persona.
- Las actividades no se identifican por orden de prioridad más bien se identifican por orden de urgencia.

3.5.2.2 Resultado de Entrevista con Jefe de Contabilidad

- Carencia de un manual de procedimientos ni lista de atribuciones para este puesto.
- No hay libertad para toma de decisiones en lo relativo a la administración del personal a su cargo.
- Existe centralización en la Gerencia Financiera para la toma de decisiones.
- Muchas operaciones se realizan de forma manual debido a que se está en proceso de implementación de un Sistema Contable del cual solo están funcionando las áreas específicas de Tesorería, Cuentas por Pagar, Activos Fijos, Conciliaciones Bancarias y

Contabilidad. Están pendientes de implementación las áreas de Producción, Recursos Humanos y Comercialización (facturación, cuentas por cobrar, inventarios y distribución). Las operaciones generadas por estas áreas tienen que digitarse al nuevo sistema.

- Hay opciones de las áreas del software ya implementado que no se están utilizando, tal es el caso del reporte de Flujo de Efectivo Real y el manejo de cuentas en dólares. Estos reportes se elaboraban en Excel antes de la implementación del sistema y se continúan haciendo de la misma manera
- Se elaboran mensualmente Estados Financieros pero son utilizados para fines fiscales no se utilizan como una herramienta de análisis financiero
- No se cuenta con el apoyo de Gerencia General respecto al patrocinio y cumplimiento de controles internos, esto generalmente ocasiona conflictos con otras áreas de la empresa que se resisten al cumplimiento de los controles
- Inexistencia de un plan bien definido de controles internos, generalmente se actúa de forma reactiva.
- No existe una adecuada comunicación con el personal a cargo

3.5.2.3. Resultado de Cuestionario a Auxiliares Contables

- Carencia de un manual de procedimientos ni lista de atribuciones por cargo o por persona.
- Hay estabilidad laboral, ya que la mayoría de colaboradores tienen más de un año de laborar en la empresa.
- No hay promoción ni rotación de puestos.
- Aún cuando no han sido comunicadas por escrito las atribuciones cada colaborador si tiene claro cuáles son sus atribuciones y consideran que les permite desarrollar sus actividades.
- Existe una relación cordial entre compañeros de trabajo y se apoyan como equipo.
- No se tiene claro conocimiento de las funciones de otros departamentos, ni existe una comunicación cordial.
- Los colaboradores reconocen que hay aspectos de su trabajo diario que deben mejorar, pero opinan que de parte de la dirección no se ponen en marcha acciones que promuevan la mejora constante y consideran que la situación no ha cambiado en los últimos seis

meses.

- En un 57% existe falta de identificación con la empresa.
- El 80% no está conforme con su salario, pero en general el 100% se siente motivado para realizar su trabajo.
- La mayoría de auxiliares consideran que están realizando su trabajo eficientemente pero no han recibido retroalimentación al respecto por parte de sus superiores.
- Desconocimiento de las políticas y objetivos de la empresa.
- El 70% considera que la carga de trabajo no está distribuida adecuadamente.
- La nomenclatura contable está bien definida y se tienen fechas establecidas para entregar Estados Financieros, pero la mayoría considera que estas fechas son difíciles de cumplir debido a la entrega inoportuna de la información generada en otros departamentos.
- En general todas las operaciones que realizan se hacen en el sistema computarizado.
- Existe duplicidad de funciones, en lo que se refiere a pago de cuentas por pagar y conciliaciones bancarias.

3.6 Análisis FODA

Fortalezas

- Los salarios y prestaciones laborales son pagados oportunamente.
- El horario es de lunes a viernes de 08:00 a 17:00 horas, raramente se quedan trabajando en horario extraordinario lo que brinda al personal oportunidad para poder estudiar.
- Todos los impuestos y declaraciones fiscales se encuentran al día.
- La empresa ha iniciado con un plan de pláticas motivacionales cada dos meses.
- Para el año 2012 la gerencia ha planteado la utilización de presupuestos.

Oportunidades

- Expectativas favorables de desarrollo profesional debido al crecimiento y expansión a nivel centroamericano.
- Personal en proceso de profesionalización.

Debilidades

- Se carece de una política salarial, ni de evaluación del desempeño del personal.
- No hay clara descripción de puestos.
- Inexistencia de una eficiente segregación de funciones.
- Deficientes controles internos, provocando riesgos de fraudes y errores.
- No se cuenta con reglamento interno de trabajo ni políticas escritas.
- La información financiera no se utiliza para toma de decisiones.
- No se promueve la participación en cursos de capacitación SAT ni se imparten por cuenta de la empresa.

Amenazas

- Cuando el personal ya está altamente capacitado, se ausenta en busca de mejores oportunidades.
- Generalmente se contrata personal con poca experiencia, debido a que se ofrece un salario inicial bajo.

3.6.1 Resultados obtenidos mediante el Análisis FODA

Partiendo de las debilidades encontradas de manera específica en el área de Finanzas y Contabilidad, se consideró en proponer se realicen las mejoras necesarias para evitar que persistan o transformarlas mediante las siguientes acciones:

- Establecer y autorizar un reglamento interno de trabajo.
- Elaborar políticas específicas y claras, incluyendo políticas de comportamiento y trato a subalternos.
- Redactar por escrito descripciones de cada puesto.
- Analizar todas las operaciones del área Financiero Contable, clasificarlas y asignarlas a la persona con más aptitud para realizarla.
- Entregar a cada empleado un manual de procedimientos y descripción de su puesto.
- Realizar supervisión de los puestos auxiliares utilizando los debidos elementos de control, para evaluar su desempeño y eficiencia en la labor que desempeña.
- Implantar procedimiento de presupuesto y análisis de ejecución presupuestaria.

- Crear un informe mensual financiero aceptado por Gerencia General y generado por el Sistema Contable.
- Actualizar a la mayor brevedad todas las conciliaciones bancarias.

3.6.2 Diagnóstico General

La empresa en estudio, es una empresa familiar en proceso de expansión que carece de manuales de procedimientos y políticas por escrito.

Se tienen planes para el año 2012 de implantar herramientas de presupuestos, definición de puestos y funciones por escrito para lograr una eficiente segregación de funciones.

El órgano superior de la empresa es la Gerencia General que a su vez ejerce las funciones de Gerencia Administrativa. Es oportuno mencionar que la persona que desempeña el cargo de gerente general ejerce también la función de Representante Legal de la empresa. La Gerencia General tiene a su cargo las actividades de Supervisión y Dirección de todas las áreas de la empresa excepto del área de informática. Se observó que existe centralización excesiva en la Gerencia General, ya que siempre se requiere de su autorización para la realización de compras por mínimas que sean.

La Gerencia General no utiliza la información financiera como una herramienta de planificación, evaluación y toma de decisiones, lo cual ha provocado cierto grado de conformismo en el personal de Contabilidad ya que se genera información financiera con fines únicamente fiscales.

3.6.2.1 Diagnóstico de Gerencia Financiera

Como resultado de la entrevista, cuestionario y visita al Gerente Financiero se determinó que no existe un plan de trabajo ni presupuesto para la empresa, aunque si está en los proyectos para el año 2012 la elaboración de un presupuesto por áreas y general para la misma.

Algunas de las actividades que realiza la persona encargada de este puesto, son 100% operativas, esto puede distraerla en cualquier momento y hace que descuide situaciones que únicamente ella como autoridad podría controlar y resolver, como lo es el análisis de la situación financiera de la empresa de forma oportuna, veraz y preventiva.

Muchas operaciones se realizan de forma manual en reportes de Excel (ejemplo: reportes de ventas, reporte de efectivo) aún cuando el sistema de la empresa proporciona estos reportes, los cuales se tienen que adecuar a la conveniencia de Gerencia General.

Existe una inadecuada delegación de actividades operativas por no tener la confianza de que dichas actividades sean realizadas correctamente por algún subordinado.

Las actividades realizadas por esta persona están mezcladas con actividades que no son precisamente del área Financiero Contable. Por ejemplo: el envío de pagos de agua, luz o teléfono, el control y elaboración de pagos a proveedores del exterior, el control de pago de obligaciones relacionadas con créditos bancarios.

No existe un manual de procedimientos ni lista de atribuciones por cargo o por persona. Las actividades no se identifican por orden de prioridad, sino por orden de urgencia.

3.6.2.2 Diagnóstico del Jefe de Contabilidad

Al analizar las actividades de la persona que desempeña este puesto se determinó que no existe un manual de procedimientos ni lista de atribuciones para este puesto. No hay libertad para toma de decisiones en lo relativo a la administración del personal a su cargo, ya que depende siempre de Gerencia Financiera.

Muchas operaciones se realizan de forma manual debido a que se está en proceso de implementación de un Sistema Contable del cual solo están funcionando las áreas específicas de Tesorería, Cuentas por Pagar, Activos Fijos, Conciliaciones Bancarias y Contabilidad. Están pendientes de implementación las áreas de Producción, Recursos Humanos y Comercialización (facturación, cuentas por cobrar, inventarios y distribución).

Las operaciones generadas por estas áreas tienen que digitarse al nuevo sistema. Hay opciones de las áreas del software ya implementado que no se están utilizando, tal es el caso del reporte de Flujo de Efectivo Real y el manejo de cuentas en dólares, estos reportes se hacían en Excel antes de la implementación del sistema y se siguen haciendo de la misma manera.

No se cuenta con el apoyo de Gerencia General respecto al patrocinio y cumplimiento de controles internos, esto generalmente ocasiona conflictos con otras áreas de la empresa que se resisten al cumplimiento de los controles. No existe un plan bien definido de controles internos, generalmente se actúa de forma reactiva.

3.6.2.3 Diagnóstico del Cargo de Auxiliares de Contabilidad

No existe un manual de procedimientos ni lista de atribuciones por cargo o por persona. Hay bastante estabilidad laboral, ya que la mayoría de colaboradores tienen más de un año de laborar en la empresa. No hay promoción ni rotación de puestos, esto provoca que cuando alguna persona deja la empresa o se ausenta por varios días, no haya otra persona idónea que pueda realizar las mismas actividades con facilidad.

Aún cuando no han sido comunicadas por escrito las atribuciones, cada colaborador si tiene claro cuáles son sus atribuciones y considera que les permite desarrollar sus actividades. Existe una relación cordial entre compañeros de trabajo y se apoyan como equipo.

Los colaboradores reconocen que hay aspectos de su trabajo diario que deben mejorar, pero están en espera de que la dirección del área ponga en marcha acciones que promuevan la mejora constante. Debido a que los salarios no son tan atractivos, se ha tenido que contratar personal con poca experiencia, como consecuencia el período de inducción tiene que ser más prolongado. Existe desconocimiento de las políticas y objetivos de la empresa, como consecuencia los resultados no son los que Gerencia General espera. Existe duplicidad de funciones, en lo que se refiere a pago de cuentas por pagar y conciliaciones bancarias.

Capítulo 4

4. Propuesta de Solución o Mejora

4.1 Propuesta de solución a la problemática

Al examinar de forma integral la empresa Grupo DICE, S.A., sus niveles de efectividad y organización de las distintas áreas evaluadas, determinando sus deficiencias en relación al control interno, registros y procedimientos contables administrativos, se presenta a continuación la propuesta para mejorar las áreas críticas encontradas.

De manera integral se propone:

- a. Crear normas y procedimientos para el área contable que establezca los lineamientos a cumplir en la gestión a su cargo.
- b. Elaborar manual descriptivo de puestos para el área contable, lo cual permita a los empleados tener claro y por escrito cuáles son sus atribuciones en el desarrollo de su trabajo.
- c. Hacer del conocimiento en forma escrita al personal sobre las sanciones tributarias específicas por infracciones a los deberes formales (Código Tributario, Decreto No.6-91, Artículo 94 Sanciones) que no se han cumplido para evitar el pago de multas y lograr la ejecución correcta de las obligaciones.
- d. Dar inicio a practicar las normas y políticas de cumplimiento para reducir los riesgos de control interno detectados dentro de la empresa, como por ejemplo: observar el correlativo del archivo de facturas emitidas y examinar que el archivo auxiliar de cuentas por cobrar esté conciliado con el libro mayor general.

4.2 Manuales de Normas y Procedimientos

Se recomienda la implementación y ejecución de los manuales de normas y procedimientos presentados a continuación, para la empresa:

- Solicitud y emisión de cheques contado.
- Recepción, registro y pago facturas al crédito.
- Preparación y pago de impuestos.
- Conciliaciones bancarias.

- Registro de nómina.
- Generación de información financiera.

4.2.1 Solicitud y Emisión de Cheques de Contado

Se presenta la narrativa del procedimiento propuesto en la solicitud y emisión de cheques por compras de contado, debido a que esta modalidad se utiliza principalmente en el pago de gastos, los cuales la empresa clasifica como gastos de ventas, gastos de mercadeo, gastos de tiendas, gastos de operación y gastos de administración. Esta propuesta se hace basada en que para el año 2012 se implementará la utilización de presupuesto por área.

a) Solicitudes

- Nombrar a los asistentes de gerencia de cada área para que realice las solicitudes de cheques por medio de orden de compra.
- La orden de compra debe ser autorizada por el gerente de cada área.
- Toda orden de compra debe llevar adjunto cotización.
- Utilizar formato de orden de compra establecido y completar todos los datos que en ella se solicitan.

b) Emisión

- La auxiliar de tesorería recibe orden de compra, verifica que esté autorizada, que lleve adjunto cotización, factura y que contenga todos los datos.
- Se emiten diariamente los cheques solicitados.
- Todos los cheques emitidos se entregan a Asistente de Gerencia Financiera quien se encarga de trasladarlos a firma.
- Los cheques son firmados por la persona con firma registrada.
- Los cheques firmados son entregados a cada solicitante, quien efectúa la compra de bienes o adquisición de servicio.

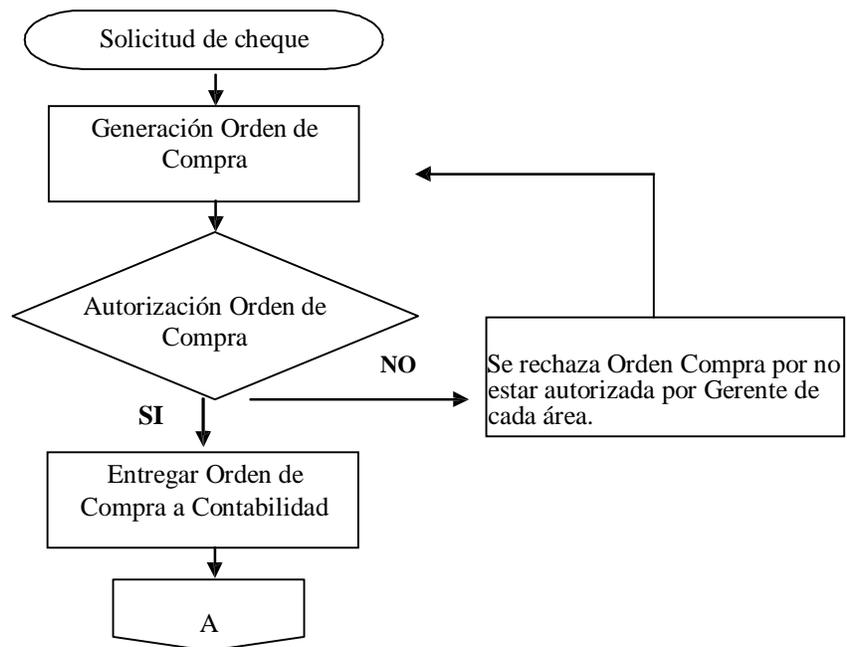
c) Liquidación

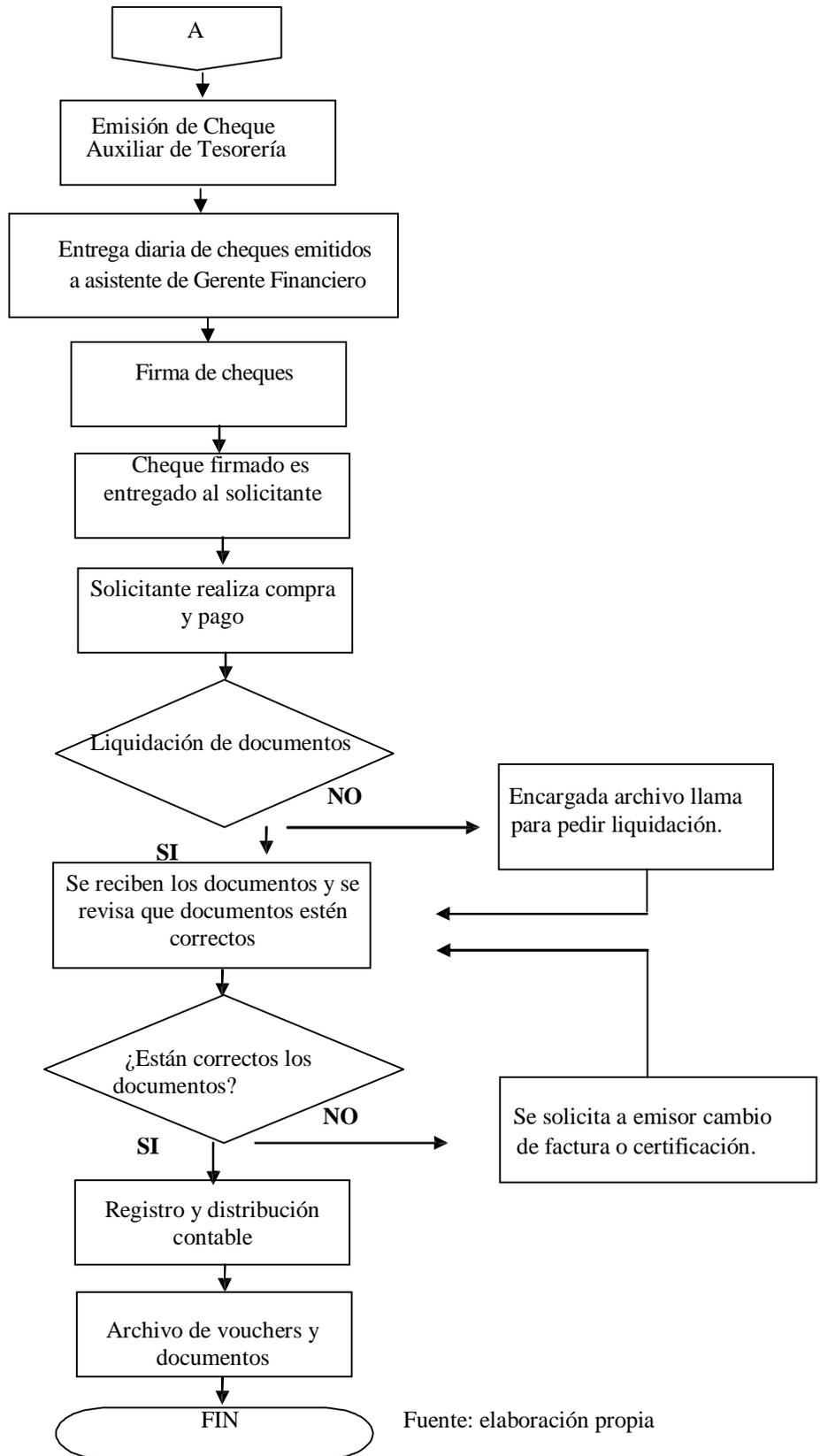
- Luego de realizar las compras cada responsable debe liquidar dentro de los dos días siguientes a la recepción del cheque.
- Semanalmente la persona encargada de archivo informará a cada gerente de área los cheques pendientes de liquidar del personal a su cargo para que éste resuelva.
- Al recibir las facturas de respaldo se revisa que cumplan con los requisitos fiscales y que cuadre con el cheque solicitado. En caso de estar incorrecto algún dato se rechaza el documento y se solicita a la persona que lo solicitó que tramite el cambio de dicho documento.

d) Registro Contable

- Un auxiliar contable se encarga de ingresar todos los documentos al sistema y de realizar la distribución contable.
- Los documentos son archivados.

FLUJOGRAMA SOLICITUD Y EMISIÓN DE CHEQUES DE CONTADO





4.2.2 Recepción, Registro y Pago de Facturas al Crédito

Las operaciones al crédito corresponden en su mayoría a las transacciones con proveedores por compras de materias primas y material de empaque, es decir las compras de inventario. También se realizan de esta forma las compras de material de mercadeo y premios e incentivos, clasificados en el Estado de Resultados como gastos de mercadeo.

El procedimiento propuesto para recepción, registro y pago de facturas al crédito es el siguiente:

a) Recepción de Facturas. Responsable Auxiliar de Tesorería y Cuenta por Pagar

- Se reciben facturas los días martes y jueves de cada semana.
- La encargada verifica en el momento que el Nombre, dirección y el NIT de la factura estén correctos y que tengan el sello de régimen de ISR.
- Si algún dato está incorrecto se rechaza la factura sin emitir contraseña de pago.
- Todas las facturas por compra de materia prima, material de empaque, producto terminado y premios deben traer adjunto:
 - ✓ Orden de Compra.
 - ✓ Nota de ingreso a Bodega.
- Las facturas por cualquier otra compra deben traer la ORDEN DE COMPRA debidamente autorizada.
- Si falta alguno de estos documentos automáticamente se rechaza la factura sin emitir contraseña y el proveedor debe exigir sus documentos en Compras ó en Bodega.
- Si la documentación está completa se debe verificar que los precios de la Factura coincidan con los de la Orden de Compra y las unidades con la Nota de Ingreso.
- Si algún dato no coincide se rechaza la factura sin emitir contraseña.
- Si los datos están correctos se recibe la factura emitiendo la respectiva contraseña de pago.
- Al finalizar el día se ordenan las contraseñas en forma correlativa para su ingreso al sistema.
- Las contraseñas anuladas también deben adjuntarse.

b) Ingreso de Facturas al Sistema

Responsable Auxiliar Cuenta por Pagar

- La auxiliar de tesorería y cuentas por pagar ingresa las facturas al sistema teniendo el cuidado de ingresarlas en el período que corresponda y utilizando la nomenclatura contable correcta. En caso de duda con la asignación de la nomenclatura contable debe consultar con la Asistente de Contabilidad. Este ingreso debe registrar la obligación de pago y al mismo tiempo alimentar el sistema de costos en las facturas que aplique.

c) Revisión Contable de las Facturas

Responsable Asistente Contable

- La auxiliar de tesorería y cuentas por pagar entrega a la asistente todas las facturas para que sean revisadas y autorizadas las partidas contables generadas.
- Las facturas revisadas se devuelven para su archivo temporal.

d) Impresión de reporte semanal y archivo temporal de facturas pendientes de pago

Responsable Auxiliar tesorería y cuentas por pagar

- La auxiliar de tesorería archiva facturas temporalmente hasta tramitar el pago cuando se cumpla el plazo de crédito. Las facturas en este archivo no se deben prestar a nadie sin autorización.
- La auxiliar de tesorería y cuentas por pagar genera e imprime los reportes de Cartera de Proveedores.
- Marca y suma las facturas ingresadas en esa semana y entrega el reporte a Gerencia Financiera.

e) Autorización semanal de pagos

Responsable Gerente Financiero

- En base a las fechas de vencimiento de las facturas y a la disponibilidad de efectivo el Gerente Financiero realiza autorización de pagos.

f) Pago de Facturas

Responsable Auxiliar de Tesorería y cuentas por pagar

- En base a la programación de pagos autorizada por el Gerente Financiero se emiten los cheques a los cuales se adjuntan las facturas a pagar.
- Se hacen pagos a proveedores todos los viernes. Las facturas pagadas quedan adjuntas al voucher y los respectivos recibos de caja.

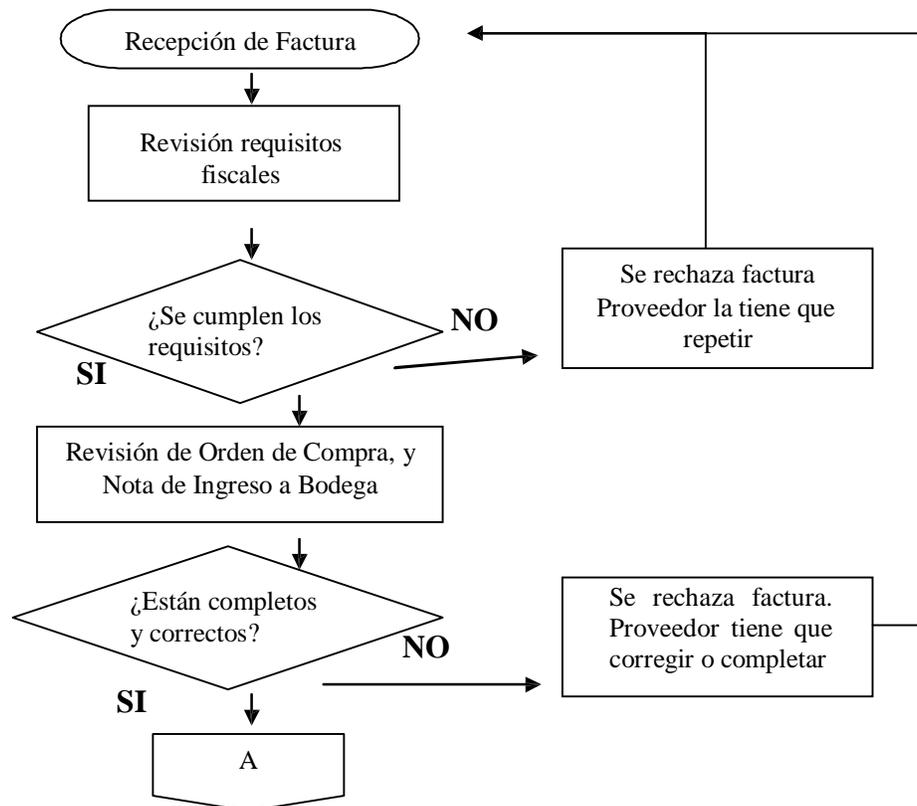
g) Archivo de Vouchers

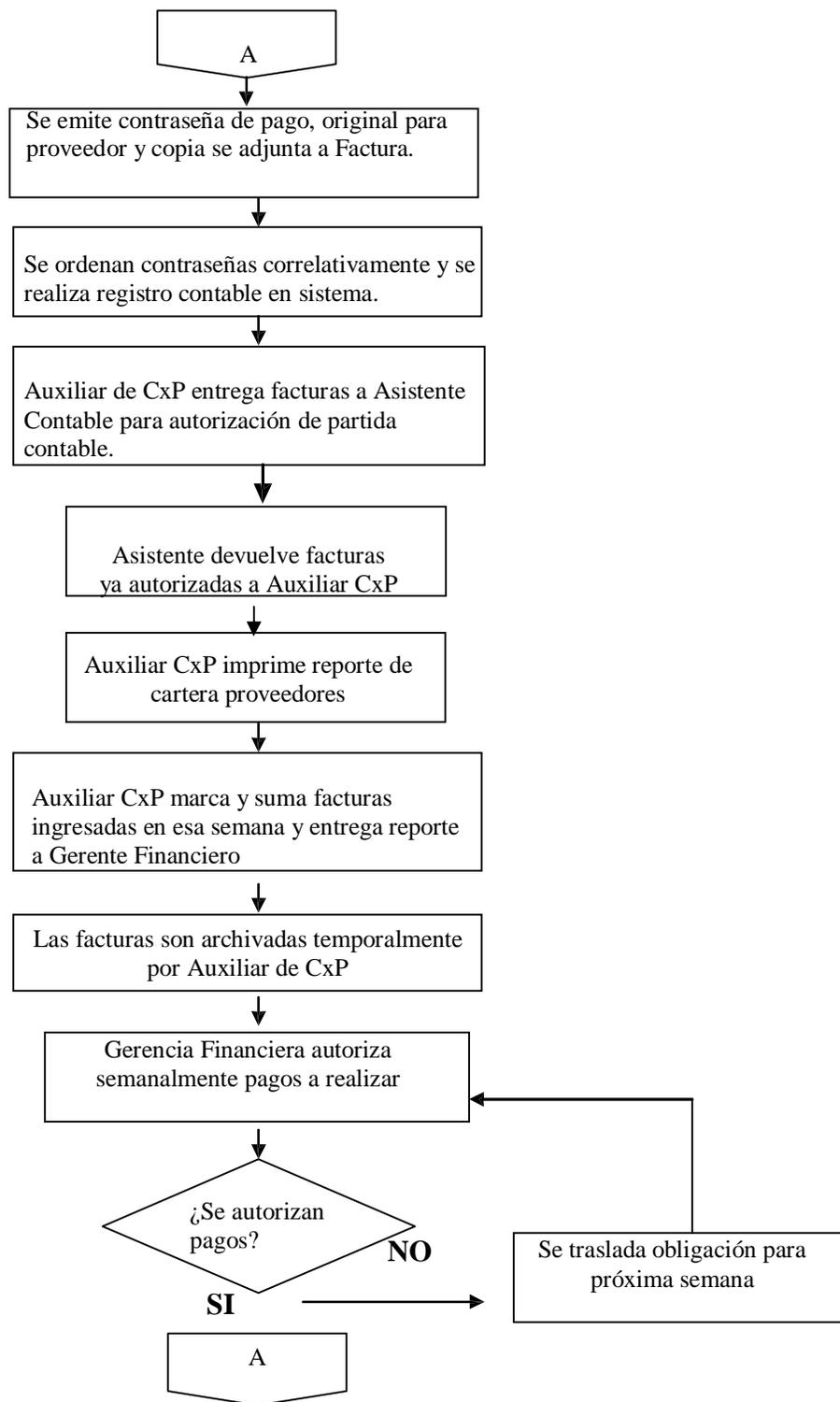
Responsable Encargada de Archivo

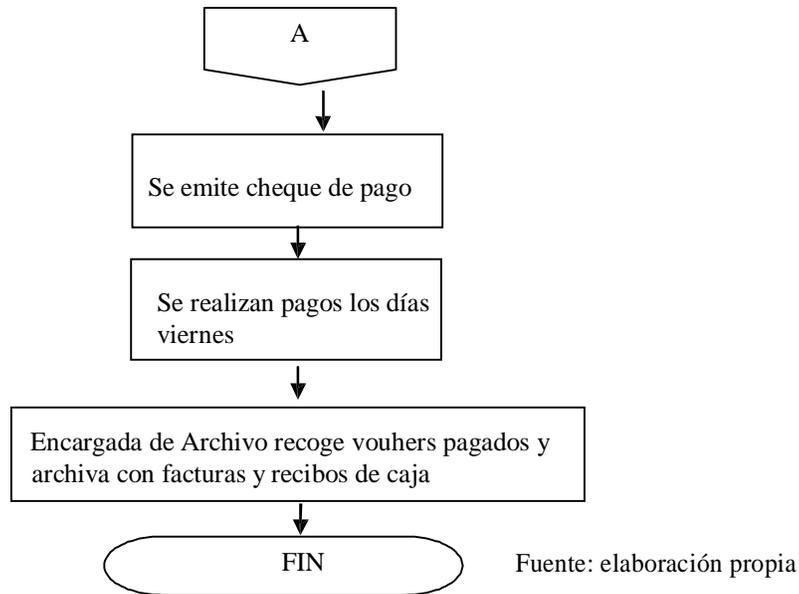
- La encargada de archivo recoge los vouchers pagados y los archiva correlativamente corroborando que tengan adjuntas todas las facturas según el detalle del pago, así como los recibos de caja.

FLUJOGRAMA

RECEPCIÓN, REGISTRO Y PAGO DE FACTURAS AL CRÉDITO







4.2.3 Preparación y Pago de Impuestos

La gerencia ha sido muy clara en que se debe cumplir oportunamente con las obligaciones tributarias generadas por la operación de Grupo DICE, S.A.

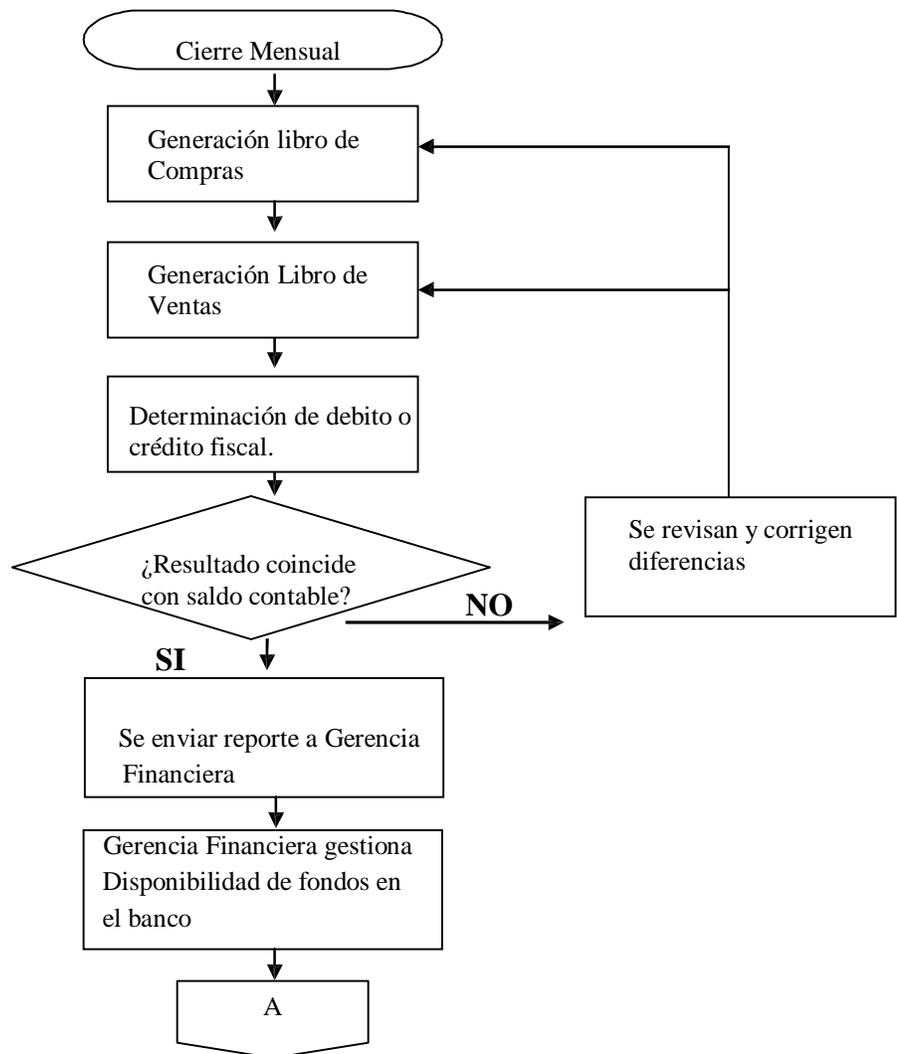
Se presenta a continuación el procedimiento propuesto para el cumplimiento de las principales obligaciones tributarias:

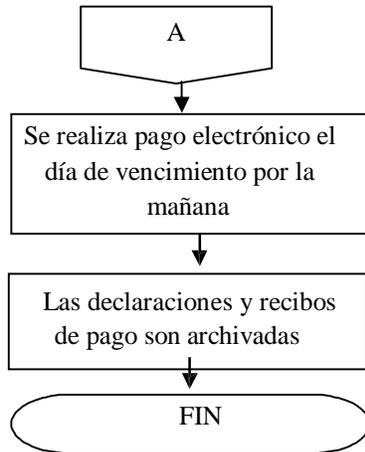
a) Impuesto al Valor Agregado (IVA)

- A más tardar el 10 de cada mes deben estar registradas las transacciones del mes anterior.
- Se genera el Libro de Compras del sistema de Contabilidad, el cual ya fue revisado por Asistente Contable.
- El Libro de Ventas lo hace en Excel la Asistente Contable en forma consolidada en base a los reportes diarios de facturación. Los reportes de facturación fueron previamente revisados por la Auxiliar de Archivo, cotejando las copias de facturas contra el reporte.
- Se determina el débito o crédito fiscal.
- Se coteja contra el saldo de contabilidad y éste debe coincidir.

- Si hay diferencias se procede a revisar que las operaciones reflejadas en los Libros de Compras y Ventas sean las mismas contabilizadas.
- Aclaradas las diferencias se elabora resumen y se cursa a Gerencia Financiera para que gestione la disponibilidad en el banco para la fecha de vencimiento.
- El día de vencimiento por la mañana se realiza el pago vía electrónica.
- Los comprobantes de pago y la declaración son archivados.

FLUJOGRAMA
PREPARACIÓN Y PAGO IMPUESTO AL VALOR AGREGADO



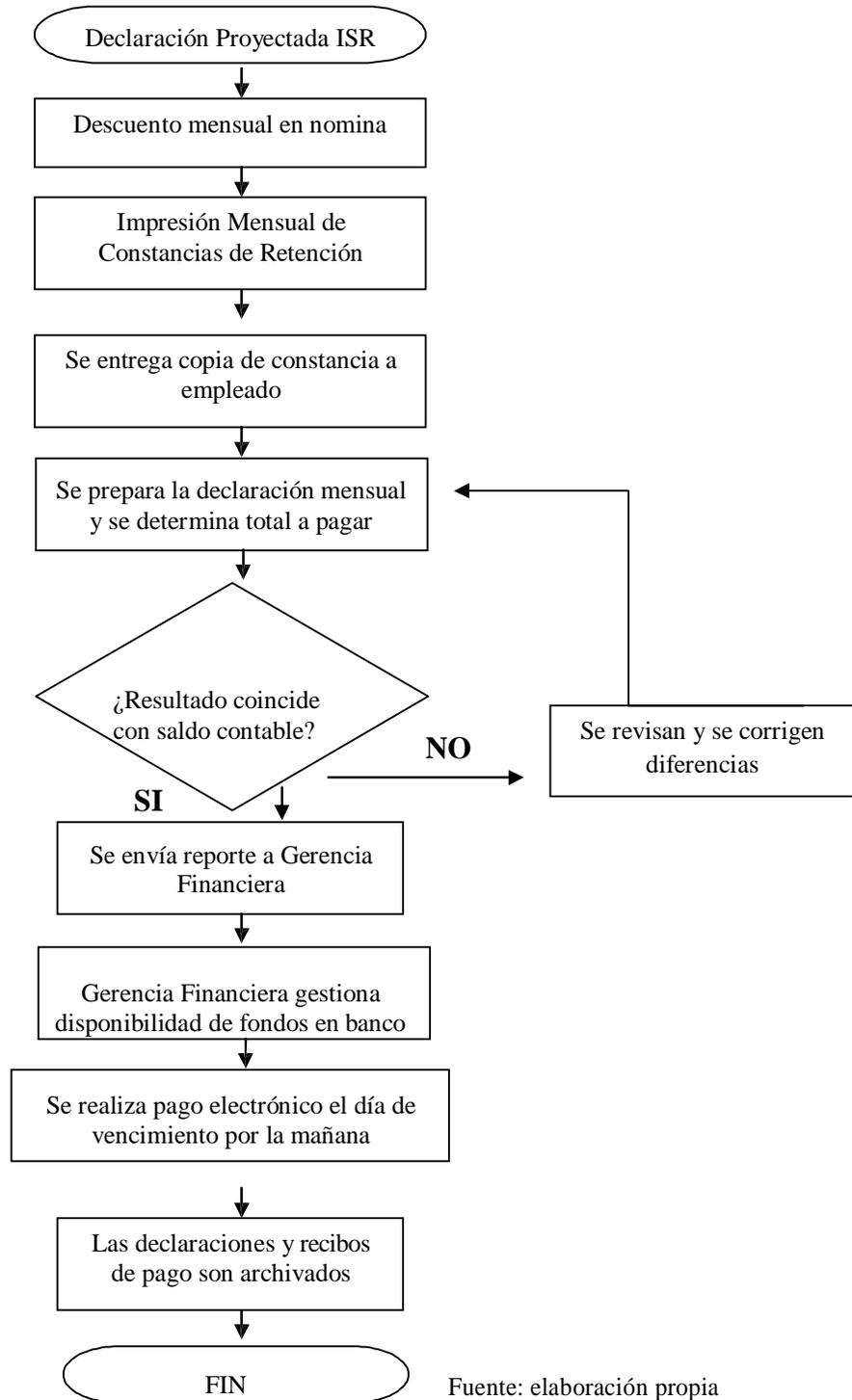


Fuente: elaboración propia

b) Retenciones ISR a Empleados

- Mensualmente la encargada de nómina realiza los descuentos respectivos de ISR de acuerdo a las declaraciones proyectadas presentadas por cada empleado al inicio del período. El descuento se realiza en el pago de fin de mes.
- La encargada de nómina emite constancias de retención en base a declaración proyectada.
- La copia del empleado le es entregada junto con su recibo de pago.
- En base a las constancias de retención se determina el monto a pagar. Esta operación se realiza el cuarto día hábil del mes.
- El valor a pagar se coteja contra el saldo de contabilidad y éste debe coincidir.
- Si hay diferencias se procede a revisar que los descuentos aplicados en nómina sean los mismos que se contabilizaron.
- Aclaradas las diferencias se elabora formulario definitivo y se traslada a Gerencia Financiera para que gestione la disponibilidad en el banco para la fecha de vencimiento.
- El día de vencimiento por la mañana se realiza el pago vía electrónica.
- Los comprobantes de pago y la declaración son archivados.

FLUJOGRAMA
PREPARACIÓN Y PAGO RETENCIONES ISR A EMPLEADOS

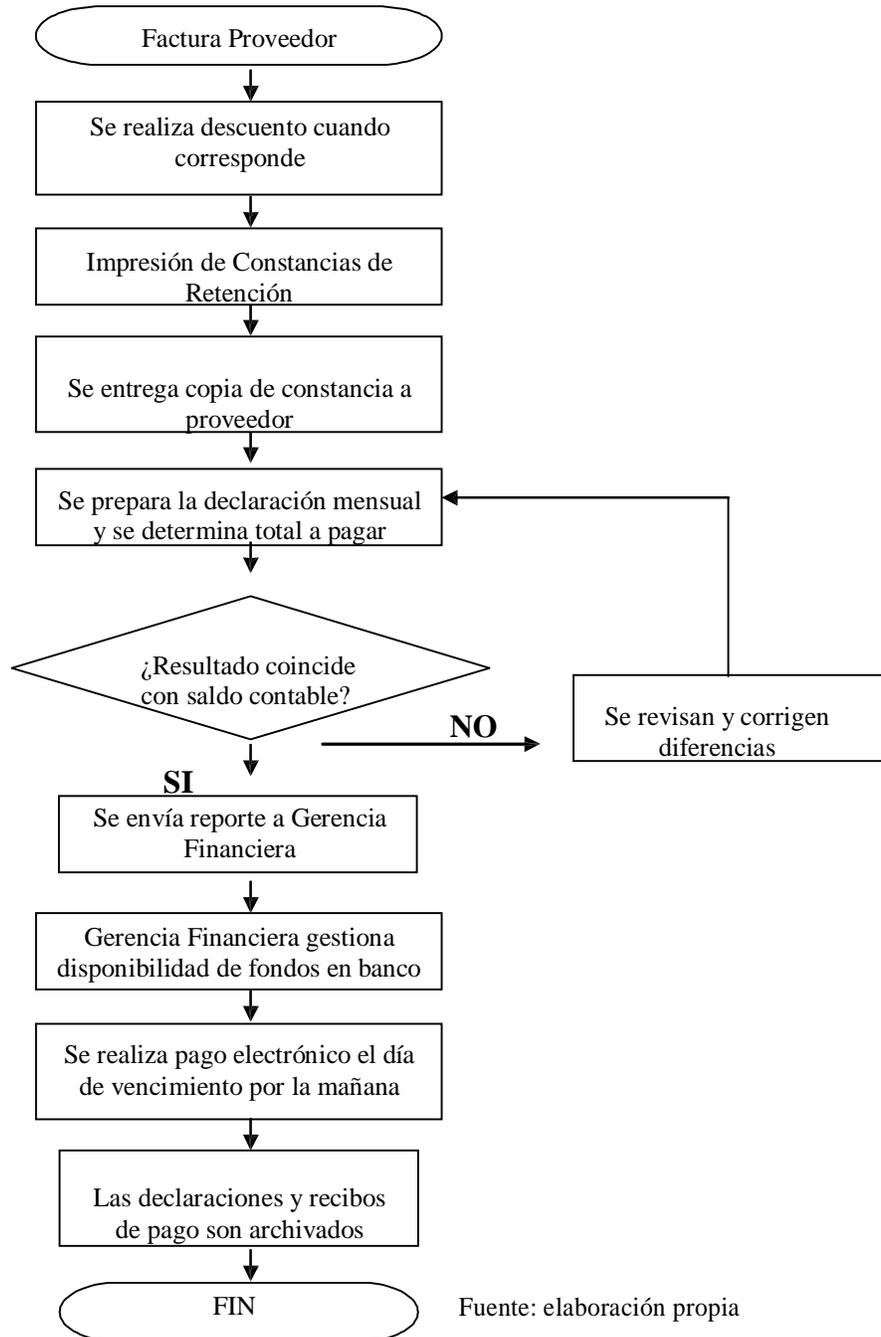


Fuente: elaboración propia

c) Retenciones ISR a Proveedores

- Mensualmente la encargada de pagos realiza los descuentos respectivos de ISR Proveedores de acuerdo a las facturas recibidas a las que aplique la retención.
- La auxiliar de tesorería emite constancias de retención de ISR.
- La copia del proveedor le es entregada al momento de recibir la factura o efectuar el pago.
- En base a las constancias de retención se determina el monto a pagar. Esta operación se realiza el 4to. día hábil del mes.
- El valor a pagar se coteja contra el saldo de contabilidad y éste debe coincidir.
- Si hay diferencias se procede a revisar que las constancias de retención sean las mismas que se contabilizaron.
- Aclaradas las diferencias se elabora resumen y se cursa a Gerencia Financiera para que gestione la disponibilidad en el banco para la fecha de vencimiento.
- El día de vencimiento por la mañana se realiza el pago vía electrónica.
- Los comprobantes de pago y la declaración son archivados.

FLUJOGRAMA
PREPARACIÓN Y PAGO RETENCIONES ISR A PROVEEDORES

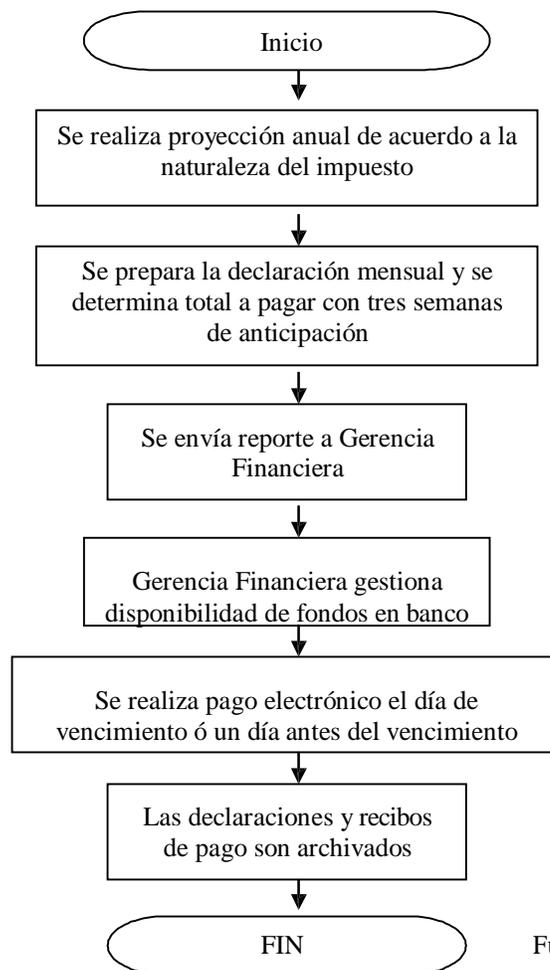


Fuente: elaboración propia

d) Impuestos Trimestrales (ISO E ISR)

- De acuerdo a Estados Financieros del período recién finalizado realizar cálculo y proyección anual de impuestos a pagar.
- Determinar el monto definitivo a pagar con tres semanas de anticipación según fecha de vencimiento y preparar declaración para pago electrónico.
- Se traslada el dato a Gerencia Financiera para que gestione la disponibilidad en el banco para la fecha de vencimiento.
- Realizar el pago vía electrónica un día antes del vencimiento o si por aspectos de disponibilidad no es posible, efectuarlo el día de vencimiento por la mañana.
- Los comprobantes de pago y la declaración son archivados.

FLUJOGRAMA PREPARACIÓN Y PAGO IMPUESTOS TRIMESTRALES



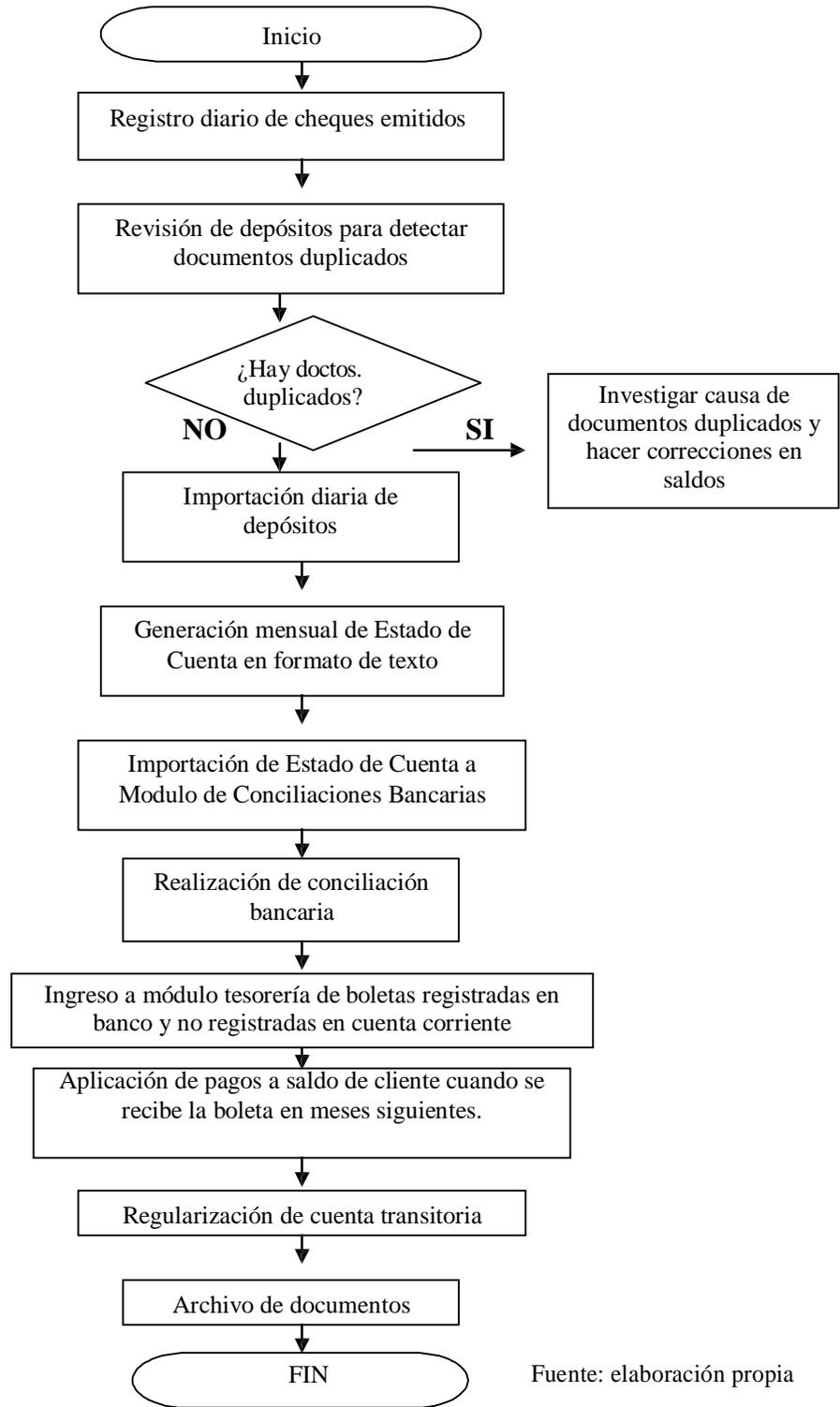
Fuente: elaboración propia

4.2.4 Conciliaciones Bancarias

Se presenta a continuación el procedimiento propuesto en la realización de las conciliaciones bancarias en las cuentas receptoras de pagos de clientes:

- Nombrar a una persona asignada para la realización de las conciliaciones bancarias.
- Realizar las conciliaciones bancarias mensualmente y sin mayor retraso.
- Registrar diariamente los cheques emitidos por traslados de fondos entre cuentas receptoras a la cuenta principal.
- Registrar diariamente las boletas de depósito en el módulo de tesorería alimentándolo automáticamente de la información de cuenta corriente. Para esto será necesario la creación de un proceso de interface que permita realizar la integración del sistema de tesorería y el sistema de cuenta corriente.
- Antes de migrar la información revisar que no hayan documentos duplicados.
- Generar el estado de cuenta bancario en un formato de texto, el primer día hábil de cada mes.
- El programa importa el estado de cuenta y realiza la conciliación de las operaciones.
- Al terminar el proceso de conciliación el sistema genera un resumen donde indica el saldo de contabilidad conciliado con el saldo del banco, los documentos conciliados y los documentos en circulación.
- Registrar en el banco los depósitos no rebajados del saldo de clientes contra una cuenta de clientes por aplicar, la cual se regulariza hasta recibir copia de la boleta y emitir un recibo de caja.
- Evaluar el costo-beneficio de elaborar una boleta concentradora, la cual detalle las cuentas de mayor movimiento y así reducir tanto el número de boletas pendientes de liquidar como el trámite de recuperación de boletas extraviadas por los clientes.

FLUJOGRAMA CONCILIACIONES BANCARIAS



Fuente: elaboración propia

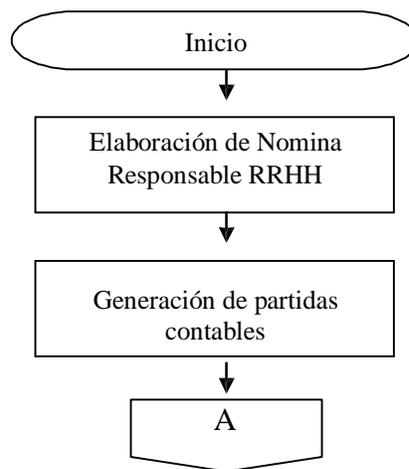
4.2.5 Registro Nómina

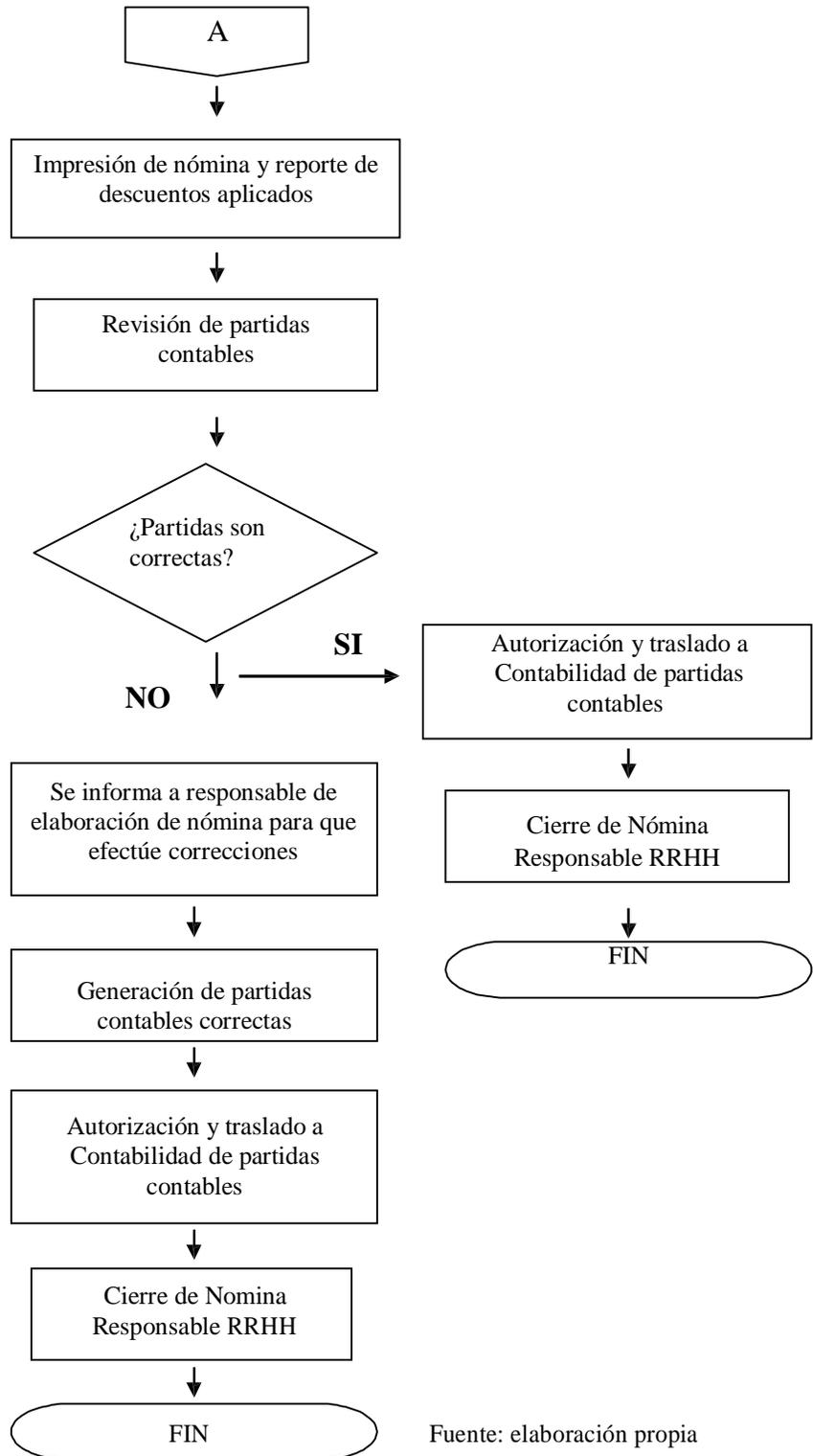
La empresa realiza pagos quincenales de nómina, la elaboración de la nómina está a cargo del área de Recursos Humanos. En el área de Finanzas se realiza el registro contable.

El proceso propuesto para el registro contable de la nómina a cargo del área de finanzas es:

- Recursos Humanos es responsable de la elaboración y cierre de nómina quincenal.
- El día hábil inmediato siguiente al pago de la quincena y antes de efectuar cierre de nómina se generan las partidas contables de la nómina recién pagada.
- Se imprime una copia de la nómina para el archivo y el reporte de descuentos aplicados.
- Se revisa que la distribución contable de los sueldos, descuentos y prestaciones sea correcta.
- Si hay alguna cuenta incorrecta, se informa a la persona responsable de elaboración de la nómina para que realice las correcciones y genere nuevamente las partidas contables.
- Las partidas revisadas se autorizan y trasladan al módulo de contabilidad.
- Encargada de elaboración de nómina realiza cierre de nómina.

FLUJOGRAMA REGISTRO CONTABLE NÓMINA





Fuente: elaboración propia

4.2.6 Generación de Información Financiera

El proceso de generación de información financiera se debe realizar a más tardar el 5 de cada mes y presentar a gerencia general los informes del mes recién terminado.

A continuación se describe en términos generales el proceso propuesto:

Tesorería (Caja y Bancos), **Cuentas por Pagar** y **Activos Fijos** son los tres módulos para realizar captura de documentos y emisión de cheques. El módulo de **Conciliaciones Bancarias** como su nombre lo indica es para cotejar contra el Estado de Cuenta Bancario todas las transacciones monetarias (cheques, depósitos, notas de crédito y débito).

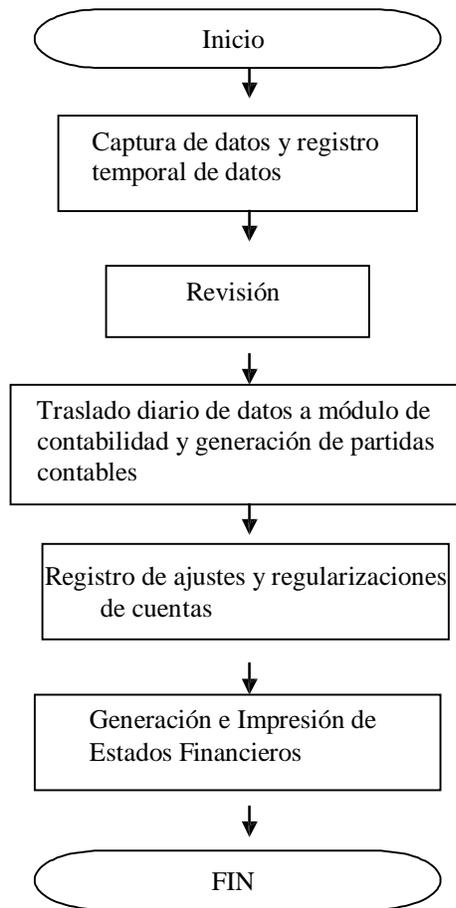
Todas las transacciones generadas en estos cuatro módulos se almacenan en un archivo temporal en donde se pueden hacer modificaciones a cada registro, luego cada transacción debe ser trasladada al módulo de contabilidad. Con cada traslado se genera una partida contable, la cual ya no puede ser modificada en ningún aspecto.

Todos los días por la mañana se debe realizar el traslado de las operaciones generadas el día anterior.

Al estar trasladadas todas las transacciones al módulo de Contabilidad se realizan los ajustes propios de cada empresa (ajuste a reserva de cuentas incobrables, regularización de impuestos, etc.) así como también, todas las partidas contables por los módulos que aún no están funcionando (costo de producción y venta, partida de ventas, ingreso de depósitos por pagos de clientes, etc.).

Luego de realizar las partidas de ajustes, se pueden generar los estados financieros.

FLUJOGRAMA GENERACIÓN INFORMACIÓN FINANCIERA



Fuente: elaboración propia

4.3 Manual Descriptivo de Puestos (anexo No. 2)

El presente manual es un instrumento técnico que contiene las especificaciones de cada uno de los cargos del área contable, con atribuciones detalladas que permiten al empleado conocer con alta precisión, los deberes y responsabilidades de sus cargos, se recomienda su implementación y aplicación inmediata. Los manuales descriptivos propuestos son a los siguientes puestos:

- Gerente financiero
- Jefe de contabilidad
- Asistente contabilidad
- Auxiliar archivo
- Auxiliar tesorería
- Auxiliar pago servicios generales
- Auxiliar importaciones
- Auxiliar cuenta por pagar
- Auxiliar conciliaciones bancarias
- Encargada costos
- Auxiliar costos

4.4 Beneficios de la implementación de los manuales de normas y políticas de procedimientos

- Disponer de una base escrita con los lineamientos que deben cumplirse para estandarizar las operaciones dentro de la empresa.
- Tener conocimiento del proceso establecido para la estructura contable y regular los que actualmente se realizan de forma incorrecta.
- Recuperar la cartera de clientes morosa para aumentar el flujo de efectivo y mejorar la liquidez inmediata de la empresa.
- Respalda la compra de los activos fijos y conocer quién tiene bajo su responsabilidad los mismos.
- Presentar informes financieros que reflejen resultados reales de la gestión de la empresa, en el tiempo oportuno y con los documentos de respaldo autorizados, firmados e integrados con los datos correctos registrados en el sistema contable.

4.5 Viabilidad del proyecto

El proyecto planteado es viable, ya que se cuenta con los recursos necesarios para su realización e implementación.

a. Recursos humanos

Se cuenta con el personal que proporcionará la información para la elaboración de las políticas y normas necesarias para la organización.

b. Recursos financieros

La inversión a realizar es mínima en la impresión del manual y en el tiempo necesario para la investigación. La empresa podrá invertir en impresión de formas aportadas para el cumplimiento en implementar el Manual de Sistemas y Procedimientos.

c. Recursos administrativos

Para la realización de la propuesta sugerida como resultado de la investigación, se cuenta con el apoyo requerido de parte de la gerencia.

d. Recursos físicos

Se cuenta con toda la información necesaria para el desarrollo de las actividades y elaborar las recomendaciones necesarias. La empresa solamente debe velar por el cumplimiento de los sistemas y procedimientos propuestos.

4.6 Cronograma de Actividades

Para el desarrollo de la PED en la empresa, se trabajó tomando en cuenta las fechas programadas, dando inicio en marzo de 2012 para finalizar en el mes de octubre de 2012.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA Practica Empresarial Dirigida -PED- Cronograma de Actividades

Actividad	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Inicio Curso Práctica Empresarial Dirigida -PED-	■	■	■	■																												
Reunión Estudiante-Tutor								■				■				■				■				■								
Contacto inicial, análisis preliminar y planeación del estudio		■	■	■																												
Instrumentación		■	■	■																												
Recopilación de Información		■	■	■			■																									
Diagnóstico								■																								
Anteproyecto									■	■	■	■																				
Realización de la Práctica Empresarial Dirigida -PED-													■	■	■	■	■	■	■	■												
Entrega de informe a Tutor																					■	■	■	■								
Entrega de informe a Revisor																													■	■		
Entrega de informe final a Coordinación																																■

Conclusiones

1. La empresa Grupo DICE, S.A., no cuenta con un sistema contable que le permita tener un adecuado control sobre el registro de sus operaciones.
2. Los estados financieros actuales presentan información poco confiable por lo que afectan las decisiones financieras que toma la gerencia. Asimismo, provocan que la institución incurra en posibles reparos por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria, por los impuestos presentados ante ésta, ya que son elaborados con base en la información que los mismos presentan.
3. La empresa no cuenta con un adecuado control interno, por lo que es susceptible a posibles errores, fraudes y cualquier otra anomalía en la presentación de la información contable, financiera y funciones administrativas en general.
4. La falta de información contable y financiera, de forma oportuna, es derivado del poco seguimiento por parte de la Gerencia y la inestabilidad del personal del área contable.
5. No se realiza una revisión periódica del sistema de control interno y las medidas existentes a la fecha no son promovidas por la dirección de la empresa, lo cual origina riesgos de errores y fraudes.
6. No hay rotación de puestos, esto provoca que cuando alguna persona se retira de la empresa o se ausenta por varios días, no haya otra persona que pueda realizar las mismas actividades con facilidad.

Recomendaciones

1. Se recomienda a la Gerencia General la implementación de un sistema contable que le permita evaluar los resultados al final de cada período, para tomar decisiones financieras y estrategias acertadas en sus inversiones.
2. Contratar personal con amplia experiencia en análisis de información contable y preparación de estados financieros, para contar con datos confiables y oportunos en la toma de decisiones.
3. Oficializar los procedimientos y lineamientos de la empresa plasmados en el manual propuesto, que debe estar disponible para todos los colaboradores y realizar reuniones periódicas para aclarar dudas, recibir comentarios y mantenerlos actualizados.
4. Mejorar los canales de comunicación a través de actividades de convivencia y reconocimiento al personal, otorgando reconocimientos que no sean cuestionables o subjetivos. Utilizar los recursos y experiencia de motivación hacia el personal interno y promover las mejoras salariales en concordancia con el rendimiento de cada colaborador, con lo que se evitará la inestabilidad del personal del área contable.
5. Implementar un Departamento de Auditoría Interna que constantemente revise y proponga medidas de control interno adecuadas y acorde a la realidad de la empresa; y que dichas medidas sean respaldadas por la gerencia general. Así como promover la profesionalización del personal del área contable-financiero y realizar periódicamente una evaluación del rendimiento de cada uno de los colaboradores y en base a los resultados retroalimentar a los involucrados.
6. Iniciar con la rotación periódica de puestos, procurando contar siempre con dos personas como mínimo que puedan realizar las mismas tareas.

Referencias Bibliográficas

- ✓ Aguilar Montenegro, Manolo Estuardo. (1995). Tesis El Contador Público y Auditor como consultor en el desarrollo de un sistema de contabilidad. Guatemala: Editorial UMG.
- ✓ Álvarez Torres, Martín G. (1996). Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, México: Panorama Editorial.
- ✓ López Castillo, José Luis. (2008). Tesis Diseño de un sistema contable de un centro educativo, Guatemala: Editorial: Editorial USAC.
- ✓ Perdomo Salguero, Mario Leonel. (1999). Problemas y Soluciones de Contabilidad. Guatemala, Editorial EDECA.
- ✓ Perdomo Salguero, Mario Leonel – Ediciones Contables Administrativas EDECA, Guatemala. Segunda Edición – 2006.
- ✓ Perdomo Salguero, Mario Leonel. (2009). Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Guatemala. Editorial EDECA.
- ✓ Ramos Bosch, Rafael. (1980). Contabilidad General. Guatemala: Tipografía Nacional.
- ✓ SAT. Glosario Según la Superintendencia de Administración Tributaria. Guatemala: SAT
- ✓ Universidad Panamericana. (2012). *Manual de estilo de trabajos Académicos*. Guatemala. Instituto de Investigaciones Sociales.
- ✓ Código de Comercio, Decreto 2-70, del Congreso de la República de Guatemala.
- ✓ Código Tributario, Decreto 58-90, del Congreso de la República de Guatemala.

- ✓ Constitución Política de la República de Guatemala (1985).
- ✓ Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO), Decreto 73-2008, del Congreso de la República de Guatemala.
- ✓ Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento, Decreto 26-92, del Congreso de la República de Guatemala.
- ✓ Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento, Decreto 27-92, del Congreso de la República de Guatemala.
- ✓ Normas Internacionales de Contabilidad, Visitado el 17 de Junio 2011, Disponible en: <http://www.iasb.org>) y <http://www.plancontable2007.es/niif-nic/nic-normas-internacionales-de-contabilidad/nic-18.html>, p20-28)
- ✓ Palma, J. Manual de Procedimientos, Visitado el 25 de Noviembre 2010, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
- ✓ El Control Interno en la Economía Empresarial. GESTIOPOLIS.COM. Recuperado: [08.07.2012](http://www.gestiopolis.com/)
<http://www.gestiopolis.com/>

ANEXOS

ANEXO No. 1
RESULTADO ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS
Grupo DICE, S.A.
Área Contable-Financiera

A continuación se presenta la información recopilada en base a entrevistas realizadas a Gerencia Financiera, a Jefe de Contabilidad, así como los cuestionarios pasados a los Auxiliares Contables. Esta información fue analizada y evaluada obteniéndose el siguiente resultado.

1.1 Resultado de Entrevista a Gerente Financiero

- No existe un plan de trabajo ni presupuesto, aunque si esta en los proyectos para el año 2012 la elaboración de un presupuesto por áreas y general para la empresa.
- Existe centralización excesiva por parte de Gerencia General en la toma de decisiones.
- Algunas de las actividades que realiza la persona encargada de este puesto, son 100% operativas.
- Muchas operaciones se realizan de forma manual en reportes de Excel (Ejemplo: Reportes de ventas, reporte de Efectivo).
- Existe una inadecuada delegación de actividades operativas por no tener la confianza de que dichas actividades sean realizadas correctamente por algún subordinado.
- Las actividades realizadas por esta persona están mezcladas con actividades que no son precisamente del área Financiero Contable.
- No existe un manual de procedimientos ni lista de atribuciones por cargo o por persona.
- Las actividades no se identifican por orden de prioridad más bien se identifican por orden de urgencia.

1.2 Resultado de Entrevista a Jefe de Contabilidad

- No existe un manual de procedimientos ni lista de atribuciones para este puesto.
- No hay libertad para toma de decisiones en lo relativo a la administración del personal a su cargo.
- Existe centralización en la Gerencia Financiera para la toma de decisiones.
- Muchas operaciones se realizan de forma manual debido a que se está en proceso de implementación de un Sistema Contable del cual solo están funcionando las áreas específicas de Tesorería, Cuentas por Pagar, Activos Fijos, Conciliaciones Bancarias y Contabilidad. Están pendientes de implementación las áreas de Producción, Recursos Humanos y Comercialización (facturación, cuentas por cobrar, inventarios y distribución). Las operaciones generadas por estas áreas tienen que digitarse al nuevo sistema.
- Hay opciones de las áreas del software ya implementado que no se están utilizando, tal es el caso del reporte de Flujo de Efectivo Real y el manejo de cuentas en dólares, estos reportes se hacían en Excel antes de la implementación del sistema y se siguen haciendo de la misma manera.
- Se elaboran mensualmente Estados Financieros pero son utilizados para fines fiscales no se utilizan como una herramienta de análisis financiero.
- No se cuenta con el apoyo de Gerencia General respecto al patrocinio y cumplimiento de controles internos, esto generalmente ocasiona conflictos con otras áreas de la empresa que se resisten al cumplimiento de los controles.
- No existe un plan bien definido de controles internos, generalmente se actúa de forma reactiva.
- No existe una adecuada comunicación con el personal a cargo.

1.3 Resultado de Cuestionarios a Auxiliares Contables

- No existe un manual de procedimientos ni lista de atribuciones por cargo o por persona.
- Hay bastante estabilidad laboral, ya que la mayoría de colaboradores tienen más de 1 año de laborar en la empresa.
- No hay promoción ni rotación de puestos.
- Aun cuando no han sido comunicadas por escrito las atribuciones cada colaborador si tiene claro cuáles son sus atribuciones y consideran que les permite desarrollar sus habilidades.
- Existe una relación cordial entre compañeros de trabajo y se apoyan como equipo.
- No se tiene claro conocimiento de las funciones de otros departamentos, ni existe una comunicación cordial.
- Los colaboradores reconocen que hay aspectos de su trabajo diario que deben mejorar, pero opinan que de parte de la dirección no se ponen en marcha acciones que promuevan la mejora constante y consideran que la situación no ha cambiado en los últimos 6 meses.
- El 57% muestra la falta de identificación con la empresa.
- El 80% no está conforme con su sueldo, pero en general el 100% se siente motivado para realizar su trabajo.
- La mayoría de auxiliares consideran que están realizando su trabajo eficientemente pero no han recibido retroalimentación al respecto de sus superiores.
- Desconocimiento de las políticas y objetivos de la empresa.
- El 70% considera que la carga de trabajo no está distribuida adecuadamente.
- La nomenclatura contable está bien definida y se tienen fechas establecidas para entregar Estados Financieros, pero la mayoría considera que estas fechas son difíciles de cumplir debido a la entrega inoportuna de la información generada en otros departamentos.
- En general todas las operaciones que realizan se hacen en el sistema computarizado.
- Existe duplicidad de funciones, en lo que se refiere a pago de cuentas por pagar y conciliaciones bancarias.

1.4 Gráficas de Resultados de Entrevistas y Cuestionarios

A continuación se presentan en forma gráfica las respuestas sobresalientes de las entrevistas y cuestionarios efectuados al personal del área contable-financiera de la empresa Grupo DICE, S.A.

En total se entrevistó a 12 personas.

	<u>SI</u>	<u>NO</u>
1.4.1 ¿Sus funciones le fueron asignadas por escrito?	01	11

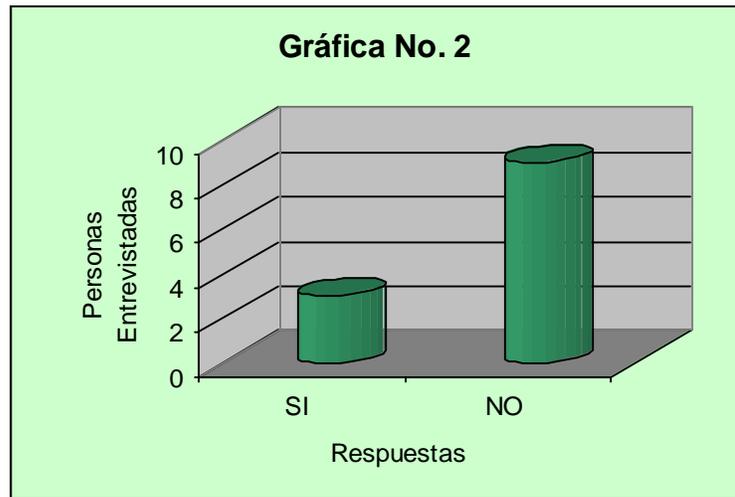


Fuente: elaboración propia

Al 8% de las personas entrevistadas le asignaron sus funciones por escrito y al 92% no.

1.4.2 ¿Considera que la delegación de funciones operativas es adecuada?

SI NO
03 09



Fuente: elaboración propia

El 25% considera que la delegación de funciones es adecuada y el 75% considera que no lo es.

1.4.3 ¿Le fue proporcionado un manual de procedimientos?

SI NO
0 12



Fuente: elaboración propia

La empresa no ha proporcionado manual de procedimientos a ninguno de los entrevistados.

1.4.4 ¿Realiza sus actividades objetivamente por orden de prioridad?

SI NO
04 08



Fuente: elaboración propia

El 33% considera que realiza sus actividades por prioridad y el 67% considera que no.

1.4.5 ¿Existe centralización excesiva en la toma de decisiones?

SI NO
10 02



Fuente: elaboración propia

El 83% de los entrevistados opina que la toma de decisiones está excesivamente centralizada y el 17% opina que no existe centralización excesiva.

1.4 Análisis de Documentos Legales

Objeto de Análisis: Escritura Constitutiva
 Patente de Comercio
 Patente de Sociedad
 Nombramiento de Representante Legal
 Inscripción el Registro Tributario Unificado

Fuente: Documentación proporcionada por el Cliente

Fecha: Marzo de 2012

La empresa fue fundada en agosto del año dos diez como consta en la patente de comercio de empresa individual, con domicilio fiscal y comercial en Km. 18.5 Carretera al Salvador Bodega No. 6.

El 06 de julio del año 2010, se constituye como sociedad anónima, con plazo indefinido, y luego debido al crecimiento de la empresa en Octubre de 2011 se trasladó a Boulevard los Próceres 24-69 Zona Pradera, Torre III Nivel 16 de la Zona 10, lo cual notificó oportunamente a la SAT y al Registro Mercantil realizando cambio de dirección fiscal y comercial en dichos registros.

El período de imposición de la sociedad es anual, del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año, la sociedad se constituyó con el objeto de fabricar, distribuir, comercializar, importar, exportar, maquilar, comprar, vender, arrendar toda clase de productos y sus derivados pudiendo para tales efectos representar casas nacionales o extranjeras, como consta en su escritura constitutiva.

El 01 de Agosto del 2010 el ingeniero Walter Schlesinger, es constituido como Representante Legal y Gerente General de la sociedad, según registro de nombramiento, para un período de tres años, cargo que ha tenido desde que la empresa se constituyó como Sociedad Anónima.

En la hoja de Inscripción en el Registro Tributario Unificado pudimos observar que está inscrita a los diferentes impuestos como se detalla a continuación:

IVA	Régimen General
ISR	Régimen General con pagos trimestrales
ISO	ISO acreditable a ISR
INVENTARIOS	Costo promedio ponderado de la existencia
CIRCULACION	Anual

ANEXO No. 2
MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS
Grupo DICE, S.A.
Área Contable-Financiera

Índice

Contenido	Página
a. Gerente financiero	104
b. Jefe de contabilidad	106
c. Asistente contabilidad	119
d. Auxiliar archivo	111
e. Auxiliar tesorería	113
f. Auxiliar pago servicios generales	115
g. Auxiliar importaciones	116
h. Auxiliar cuenta por pagar	117
i. Auxiliar conciliaciones bancarias	118
j. Encargada costos	120
k. Auxiliar costos	122

Grupo DICE, S.A.	Manual Descriptivo de Puestos	Código: No. Edición: Fecha Aplicación:	MDP-CF-001 1 01-Ene-12
------------------	-------------------------------	--	------------------------------

Nombre del Puesto: *Gerente Financiero*

Unidad / Sección: *Contabilidad y Finanzas*

Responsable Ante: *Gerente General*

Supervisa a: *Departamento de Contabilidad y Finanzas*

Perfil:

Nivel Académico: *Contador Público y Auditor, deseable maestría en Finanzas*

Requisitos: *Experiencia mínima de 8 años en manejo de Gerencias Financieras*
Experiencia en Manejo y dirección de Personal
Buenas relaciones interpersonales
Edad: 30 a 45 años, Genero: Indiferente
Experiencia en Manejo y Control Financiero
Experiencia en la ejecución y control presupuestal
Experiencia en Análisis contable, financiero y administrativo
Experiencia en elaboración de Flujos de Caja, internos y para bancos
Experiencia en control de: gastos, cobros y estados financieros.

Objetivos del puesto:

- ❖ Planeación, organización, coordinación, dirección y control de los procesos y actividades financieras encaminadas a la obtención de resultados positivos para la empresa.
- ❖ Tomar decisiones financieras y efectuar el análisis, planeación, toma de decisiones sobre inversiones y financiamiento a corto y largo plazo.
- ❖ Realizar el análisis de los pronósticos financieros y preparar los planes y presupuestos financieros de la empresa.

Grupo DICE, S.A.	Manual Descriptivo de Puestos	Código: MDP-CF-001
		No. Edición: 1
		Fecha Aplicación: 01-Ene-12

Actividades Generales:

1. Efectuar el análisis y planeación financiera.
2. Tomar decisiones de inversión.
3. Tomar decisiones de financiamiento.
4. Administrar la cartera de inversión.
5. Analizar la información financiera de la empresa para supervisar la condición financiera de la empresa.
6. Administrar la política de crédito de la empresa, por medio de los informes que se le presenten.
7. Coordinar el financiamiento para las inversiones de activos aprobados.
8. Coordinar a los consultores y asesores financieros y legales.

Grupo DICE, S.A.	Manual Descriptivo de Puestos	Código: No. Edición: Fecha Aplicación:	MDP-CF-002 1 01-Ene-12
------------------	-------------------------------	--	------------------------------

Nombre del Puesto: *Jefe de Contabilidad*
Unidad / Sección: *Contabilidad*
Responsable Ante: *Gerente Financiero*
Supervisa a: *Departamento de Contabilidad*

Perfil:

Nivel Académico: *Contador Público y Auditor*
Requisitos: *Experiencia mínima de 8 años como Contador General*
Experiencia en Manejo y dirección de Personal
Buenas relaciones interpersonales
Edad: 30 a 40 años, Genero: Indiferente
Sólidos conocimientos de leyes fiscales y laborales
Experiencia en Elaboración y Análisis de Estados Financieros
Experiencia en NIIF para Pymes
Experiencia en importaciones, exportaciones, inventarios y costeo

Objetivos del puesto:

- ❖ Planeación, organización, coordinación, dirección y control de los procesos y actividades de tipo técnico, administrativo y profesional del departamento a cargo.

Actividades Generales:

1. Asignar, dirigir y controlar las labores del personal a su cargo, resolver los problemas técnicos, administrativos y profesionales que se presenten, controlar el cumplimiento de las instrucciones giradas tanto en calidad como en tiempo de respuesta.

Grupo DICE, S.A.	Manual Descriptivo de Puestos	Código: MDP-CF-002 No. Edición: 1 Fecha Aplicación: 01-Ene-12
------------------	-------------------------------	---

2. Preparar y presentar informes periódicos, de la gestión del Departamento a su cargo a la dirección respectiva.
3. Atender y resolver consultas efectuadas por sus subalternos, compañeros y superiores en las áreas de su competencia.
4. Realizar las labores administrativas que se deriven de las funciones tales como firma y aprobación de documentos, evaluación del personal, trámite de permisos, vacaciones, reasignaciones, traslados, ascensos y otros relacionados.
5. Evaluar, aprobar y presentar ante la instancia respectiva, cambios propuestos en normas y procedimientos elaborados por el equipo de profesionales a su cargo.
6. Comunicar a la gerencia la necesidad de sistemas de equipo de cómputo para realizar los procesos, conforme a las funciones que se llevan a cabo.
7. Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que se utilizan en el desarrollo de las actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
8. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

Actividades Específicas:

CONTADURÍA:

1. Verificar y aprobar la preparación de los Estados Financieros mensuales de la empresa, Balance General, Estado de Resultados, Estado de Costo de Ventas y de Producción y Estado de Flujo de Efectivo.
2. Analizar, revisar y aprobar el cierre contable anual de la empresa.
3. Revisar, analizar y aprobar el cierre fiscal anual de la empresa.
4. Aprobar la ejecución y preparación de las declaraciones de Impuesto de Renta, IVA, Retenciones a Empleados y Proveedores.

Grupo DICE, S.A.	Manual Descriptivo de Puestos	Código: No. Edición: Fecha Aplicación:	MDP-CF-002 1 01-Ene-12
------------------	-------------------------------	--	------------------------------

5. Aprobar los asientos de ajuste o reclasificación, significativos resultantes de los análisis de las diversas cuentas contables.
6. Revisar y aprobar los asientos por partidas extraordinarias que se presente, durante el ejercicio contable.
7. Verificar la actualización y correcta preparación de los Libros Legales de la empresa.

FINANCIAMIENTO:

1. Preparar papelería y Estados Financieros para solicitud de créditos bancarios nuevos y atender todas las solicitudes que de ello se deriven.
2. Preparar papelería y Estados Financieros para renovación de créditos bancarios.

ADMINISTRACIÓN DE TESORERÍA:

1. Pago electrónico de pólizas de importación.
2. Consulta vía Internet de saldos bancarios.
3. Preparación y pago electrónico de declaraciones de impuestos (IVA, Retenciones ISR, Pagos Trimestrales ISR, ISO)
4. Aplicación electrónica de pago de nómina de personal.
5. Efectuar transferencias electrónicas de fondos entre cuentas de la empresa.

PRESUPUESTOS:

1. Consolidar la elaboración del presupuesto ordinario de la empresa.
2. Coordinar las acciones respectivas para elaborar la ejecución presupuestaria mensual que se distribuye a todas los departamentos de la empresa.
3. Informar a la Dirección de Finanzas, de la presencia de sobregiros presupuestarios en la ejecución de los presupuestos de operaciones e inversiones.

Grupo DICE, S.A.	Manual Descriptivo de Puestos	Código:	MDP-CF-003
		No. Edición:	1
		Fecha Aplicación:	01-Ene-12

Nombre del Puesto: *Asistente de Contabilidad*
Unidad / Sección: *Contabilidad*
Responsable Ante: *Jefe de Contabilidad*
Supervisa a: *Auxiliares de Contabilidad*

Perfil:

Nivel Académico: *Pensum Cerrado en Auditoria como mínimo*
Requisitos: *Experiencia mínima de 4 años como Contador General o Asistente*
Experiencia en Manejo y dirección de Personal
Buenas relaciones interpersonales
Edad: 25 a 35 años, Genero: Indiferente
Sólidos conocimientos de leyes fiscales y laborales
Sólidos conocimientos Excel, BancaSat y programas contables
Experiencia en Elaboración y Análisis de Estados Financieros
Analista de pólizas contables, Integraciones, conciliaciones bancarias
Experiencia en realización de inventarios físicos y Finiquitos Labor.

Objetivos del puesto:

- ❖ Coordinar y desarrollar el proceso de registro e integración contable de la empresa de acuerdo a normas, principios y leyes vigentes.
- ❖ Elaborar Estados Financieros e información complementaria de modo tal que refleje la situación económica y financiera de la empresa de forma confiable y oportuna.
- ❖ Analizar y revisar las diversas cuentas contables que componen los Estados Financiero.

Funciones Principales:

1. Verificar que todos los documentos estén registrados en la contabilidad, que cumplan con requisitos legales y se adecuen a las políticas de la empresa.

Grupo DICE, S.A.	Manual Descriptivo de Puestos	Código: MDP-CF-003 No. Edición: 1 Fecha Aplicación: 01-Ene-12
------------------	-------------------------------	---

2. Analizar, revisar y aprobar los asientos de diario, conciliaciones bancarias, análisis de cuentas y conciliaciones de cuentas sencillas que hayan sido asignadas a los auxiliares contables.
3. Registrar, conciliar y mantener actualizados los libros auxiliares contra las cuentas de Balance General y Estado de Resultados.
4. Preparar el Cierre Contable Fiscal Anual.
5. Analizar y conciliar cuentas contables que presentan inconsistencias dentro del sistema.
6. Mantener actualizado los libros legales de la empresa.
7. Revisar los reintegros, liquidaciones y depósitos de los gastos y viáticos, tanto internos como del exterior.
8. Verificar, analizar y registrar la adquisición, venta, retiro y depreciaciones de los activos fijos de la empresa.
9. Analizar y registrar movimientos contables y ajustes necesarios.
10. Realizar la conciliación contable con el inventario físico.
11. Elaborar y presentar Estados Financieros, Notas y anexos respectivos.
12. Coordinar con el responsable de presupuestos, la elaboración de la información contable necesaria para la ejecución y evaluación presupuestal.
13. Atender y resolver consultas de superiores, funcionarios, Auditoría Interna, Auditoría Externa y otros entes externos debidamente autorizados.
14. Desarrollar y proponer normas y procedimientos en materia contable.
15. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

Grupo DICE, S.A.	Manual Descriptivo de Puestos	Código:	MDP-CF-004
		No. Edición:	1
		Fecha Aplicación:	01-Ene-12

Nombre del Puesto: *Auxiliar de Contabilidad / Encargada de Archivo*

Unidad / Sección: *Contabilidad*

Responsable Ante: *Jefe de Contabilidad y Asistente Contable*

Supervisa a: *N/A*

Perfil:

Nivel Académico: *Estudiante de Auditoria como mínimo 3 año aprobado*

Requisitos: *Experiencia mínima de 2 años como Auxiliar Contable*

Buenas relaciones interpersonales

Edad: 20 a 30 años, Genero: Indiferente

Conocimientos de leyes fiscales y laborales

Conocimientos de Excel, BancaSat y programas contables

Elaboración de Pólizas e Integraciones Contables, Concil. Bancarias.

Experiencia en archivo de documentos

Objetivo del puesto:

- ❖ Controlar y manejar el archivo de todos los documentos contables y de respaldo de las transacciones de la empresa. (Dólares y quetzales)

Funciones Principales:

1. Recibe, clasifica y archiva la documentación que sirve de soporte a las operaciones y transacciones de la empresa, revisando su exactitud y devolviendo aquellos que presentan datos ilegibles e incompletos.
2. Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.

Grupo DICE, S.A.	Manual Descriptivo de Puestos	Código: MDP-CF-004 No. Edición: 1 Fecha Aplicación: 01-Ene-12
------------------	-------------------------------	---

3. Solicitar la documentación contable que no sea liquidada oportunamente por los usuarios y dar seguimiento hasta obtener la documentación correcta.
4. Mantener al día el archivo de comprobante y documentos de naturaleza contable y mantener el control correlativo de los documentos con el fin de registrar diariamente las operaciones.
5. Atender consultas del personal interno referente a la documentación archivada dando seguimiento a la devolución de los documentos en caso sean prestados.
6. Elabora, conserva y da cuenta del archivo histórico de la empresa.
7. Revisión y archivo de facturas de ventas, dando seguimiento a las diferencias encontradas. (Revisar correlativo, orden cronológico e integridad del sistema contra lo físico).
8. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior.

Grupo DICE, S.A.	Manual Descriptivo de Puestos	Código:	MDP-CF-005
		No. Edición:	1
		Fecha Aplicación:	01-Ene-12

Nombre del Puesto: *Auxiliar de Contabilidad / Tesorería*
Unidad / Sección: *Contabilidad*
Responsable Ante: *Jefe de Contabilidad y Asistente Contable*
Supervisa a: *N/A*

Perfil:

Nivel Académico: *Estudiante de Auditoria como mínimo 3 año aprobado*
Requisitos: *Experiencia mínima de 3 años como Auxiliar Contable*
Buenas relaciones interpersonales
Edad: 20 a 30 años, Genero: Indiferente
Conocimientos de leyes fiscales y laborales
Conocimientos de Excel, BancaSat y programas contables
Elaboración de Pólizas e Integraciones Contables
Experiencia en comunicación con proveedores

Objetivos del puesto:

- ❖ Controlar y ejecutar la emisión de cheques de la empresa.
- ❖ Recibir facturas de cuentas por pagar y efectuar pago a proveedores.

Funciones Principales:

1. Emitir oportunamente todos los cheques solicitados verificando que todas las solicitudes lleven la documentación necesaria.
2. Ingresar al sistema los documentos de respaldo de los cheques emitidos realizando la distribución contable de acuerdo a las políticas de la empresa.
3. Ingreso diario al sistema de depósitos bancarios.
4. Atender y realizar pago a proveedores.

Grupo DICE, S.A.	Manual Descriptivo de Puestos	Código: MDP-CF-005
		No. Edición: 1
		Fecha Aplicación: 01-Ene-12

5. Recibir facturas de proveedores verificando que todas las facturas tengan los datos correctos así como los documentos de respaldo necesarios (Orden de Compra y Nota de Ingreso)
6. Verificar el cumplimiento oportuno en pago de créditos, alquileres, y cuotas periódicas.
7. Elaborar informe diario, semanal y mensual de cheques emitidos.
8. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

Grupo DICE, S.A.	Manual Descriptivo de Puestos	Código:	MDP-CF-006
		No. Edición:	1
		Fecha Aplicación:	01-Ene-12

Nombre del Puesto: *Auxiliar de Contabilidad / Pago de Servicios Generales*
Unidad / Sección: *Contabilidad*
Responsable Ante: *Jefe de Contabilidad y Asistente Contable*
Supervisa a: *N/A*

Perfil:

Nivel Académico: *Estudiante de Auditoria como mínimo 3 año aprobado*
Requisitos: *Experiencia mínima de 3 años como Auxiliar Contable*
Buenas relaciones interpersonales
Edad: 20 a 30 años, Genero: Indiferente
Conocimientos de leyes fiscales y laborales
Conocimientos de Excel, BancaSat y programas contables
Elaboración de Cheques, Pólizas e Integraciones Contables
Experiencia en planillas del IGSS y pagos de servicios básicos

Objetivo del puesto:

- ❖ Controlar el cumplimiento de pago oportuno de todos los servicios generales de la empresa. (Energía eléctrica, teléfono, celulares, Internet, etc.)

Funciones Principales:

1. Preparar y mantener actualizado reporte de consumo de acuerdo a la naturaleza del servicio.
2. Solicitar la documentación contable que sirve de soporte a las operaciones.
3. Solicitar cheque de pago indicando claramente la naturaleza del pago y la fecha de vencimiento.
4. Llevar calendario mensual de pago de servicios corroborando que no se omita ningún pago.
5. Elaborar planilla mensual de IGSS y solicitar cheque de pago.
6. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

Grupo DICE, S.A.	Manual Descriptivo de Puestos	Código:	MDP-CF-007
		No. Edición:	1
		Fecha Aplicación:	01-Ene-12

<i>Nombre del Puesto:</i>	<i>Auxiliar de Contabilidad / Liquidación y Prorrqueo de Importaciones</i>
<i>Unidad / Sección:</i>	<i>Contabilidad</i>
<i>Responsable Ante:</i>	<i>Jefe de Contabilidad y Asistente Contable</i>
<i>Supervisa a:</i>	<i>N/A</i>

Perfil:

<i>Nivel Académico:</i>	<i>Estudiante de Auditoria como mínimo 3 año aprobado</i>
<i>Requisitos:</i>	<i>Experiencia mínima de 3 años como Auxiliar Contable</i>
	<i>Buenas relaciones interpersonales</i>
	<i>Edad: 20 a 30 años, Genero: Indiferente</i>
	<i>Conocimientos de leyes fiscales y laborales</i>
	<i>Conocimientos de Excel, BancaSat y programas contables</i>
	<i>Experiencia en Importaciones, prorrqueos, pólizas e integraciones</i>

Objetivo del puesto:

- ❖ Ejecución oportuna de liquidación y prorrqueo de todas las importaciones que realice la empresa.

Funciones Principales:

1. Completar toda la documentación relacionada con importaciones de forma rápida y oportuna.
2. Realizar prorrqueo de importaciones de acuerdo a las políticas de la empresa.
3. Proporcionar oportunamente a Encargada de Contabilidad la documentación para su registro contable.
4. Rechazar y dar seguimiento a pólizas de importación que no cumplan con requisitos fiscales, contables y de autorización.
5. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

Grupo DICE, S.A.	Manual Descriptivo de Puestos	Código:	MDP-CF-008
		No. Edición:	1
		Fecha Aplicación:	01-Ene-12

Nombre del Puesto: *Auxiliar de Contabilidad / Cuentas por Pagar*

Unidad / Sección: *Contabilidad*

Responsable Ante: *Jefe de Contabilidad y Asistente Contable*

Supervisa a: *N/A*

Perfil:

Nivel Académico: *Estudiante de Auditoria como mínimo 3 año aprobado*

Requisitos: *Experiencia mínima de 3 años como Auxiliar Contable*

Buenas relaciones interpersonales

Edad: 20 a 30 años, Genero: Indiferente

Conocimientos de leyes fiscales y laborales

Conocimientos de Excel, BancaSat y programas contables

Experiencia en elaboración de Pólizas e integraciones Contables

Experiencia en elaboración de informes Financieros y Contables

Objetivo del puesto:

- ❖ Registrar de forma correcta y oportuna todas las operaciones de cuenta por pagar a proveedores.

Funciones Principales:

1. Revisar e ingresar oportunamente al sistema todas las facturas, notas de crédito y notas de débito recibidas de proveedores.
2. Imprimir reporte y marcar ingresos semanales
3. Verificar que todos los pagos a proveedores estén registrados.
4. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

Grupo DICE, S.A.	Manual Descriptivo de Puestos	Código: No. Edición: Fecha Aplicación:	MDP-CF-009 1 01-Ene-12
------------------	-------------------------------	--	------------------------------

Nombre del Puesto: *Auxiliar de Contabilidad / Conciliaciones Bancarias*

Unidad / Sección: *Contabilidad*

Responsable Ante: *Jefe de Contabilidad y Asistente Contable*

Supervisa a: *N/A*

Perfil:

Nivel Académico: *Estudiante de Auditoria como mínimo 3 año aprobado*

Requisitos: *Experiencia mínima de 3 años como Auxiliar Contable*

Buenas relaciones interpersonales

Edad: 20 a 30 años, Genero: Indiferente

Conocimientos de leyes fiscales y laborales

Conocimientos de Excel, BancaSat y programas contables

Experiencia en elaboración de Pólizas e Integraciones Contables

Experiencia en elaboración de Conciliaciones Bancarias

Objetivo del puesto:

- ❖ Conciliar oportunamente todas las cuentas bancarias de la empresa.

Funciones Principales:

1. Coordinar y verificar la recepción de todos los estados de cuenta bancarios o bien solicitar a quien corresponda le proporcione los estados de cuenta electrónicos.
2. Realizar las conciliaciones bancarias verificando la autenticidad de todas las operaciones bancarias.
3. Investigar cualquier diferencia detectada, toda diferencia debe ser debidamente documentada para su corrección.

Grupo DICE, S.A.	Manual Descriptivo de Puestos	Código:	MDP-CF-009
		No. Edición:	1
		Fecha Aplicación:	01-Ene-12

4. Informar a su jefe inmediato cualquier anomalía detectada.
5. Llevar el control de la correspondencia con los bancos respecto a solicitudes de copias de boletas de depósito, cheques pagados, notas de debito o notas de crédito.
6. Verificar que todos los documentos (Estados de cuenta, cheques, boletas de depósito, notas de crédito y notas de debito) queden debidamente archivados.
7. Atender consultas del personal interno referente a las operaciones bancarias (generalmente sobre boletas de depósito).
8. Verificar el cuadro de los auxiliares de bancos con contabilidad.
9. Revisión de recibos y cortes de caja.
10. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

Grupo DICE, S.A.	Manual Descriptivo de Puestos	Código:	MDP-CF-010
		No. Edición:	1
		Fecha Aplicación:	01-Ene-12

Nombre del Puesto: *Auxiliar de Contabilidad / Encargado de Costos*

Unidad / Sección: *Contabilidad*

Responsable Ante: *Jefe de Contabilidad y Asistente Contable*

Supervisa a: *Auxiliar de Costos*

Perfil:

Nivel Académico: *Estudiante de Auditoria como mínimo 4 año aprobado*

Requisitos: *Experiencia mínima de 4 años como Auxiliar Contable*

Buenas relaciones interpersonales

Edad: 20 a 30 años, Genero: Indiferente

Conocimientos de leyes fiscales y laborales

Conocimientos de Excel, BancaSat y programas contables

Experiencia en elaboración de Pólizas e Integraciones Contables

Experiencia en Costeo e Inventarios

Objetivo del puesto:

- ❖ Planeación, organización, coordinación, dirección y control de los procesos y actividades de tipo técnico, administrativo y profesional del área a su cargo.
- ❖ Coordinar y desarrollar el proceso de registro e integración de costos de los productos que produce y vende la empresa de acuerdo a normas, principios y políticas vigentes.
- ❖ Analizar y revisar las diversas cuentas contables que componen el costo de producción y venta.

Funciones Principales:

1. Analizar y revisar movimientos de inventario que presentan inconsistencias dentro del sistema.
2. Mantener actualizado los costos unitarios de los productos.

Grupo DICE, S.A.	Manual Descriptivo de Puestos	Código:	MDP-CF-010
		No. Edición:	1
		Fecha Aplicación:	01-Ene-12

3. Calcular y registrar el costo de los productos nuevos.
4. Llevar el control de la distribución y asignación de los costos de mano de obra y gastos de fabricación.
5. Elaborar y presentar informes costeados de pronósticos de venta, así como de ventas reales y establecer variaciones y las causas de dichas variaciones.
6. Coordinar con el responsable de presupuestos, la elaboración de la información de costos necesaria para la ejecución y evaluación presupuestal.
7. Atender y resolver consultas de superiores, Auditoría Interna y Auditoría Externa.
8. Desarrollar y proponer normas y procedimientos relacionados al sistema de costeo de productos.

Grupo DICE, S.A.	Manual Descriptivo de Puestos	Código: MDP-CF-011
		No. Edición: 1
		Fecha Aplicación: 01-Ene-12

Nombre del Puesto: *Auxiliar de Contabilidad / Auxiliar de Costos*

Unidad / Sección: *Contabilidad*

Responsable Ante: *Encargado de Costos*

Supervisa a: *N/A*

Perfil:

Nivel Académico: *Estudiante de Auditoria como mínimo 3 año aprobado*

Requisitos: *Experiencia mínima de 3 años como Auxiliar Contable*

Buenas relaciones interpersonales

Edad: 20 a 30 años, Genero: Indiferente

Conocimientos de leyes fiscales y laborales

Conocimientos de Excel, BancaSat y programas contables

Experiencia en elaboración de Pólizas e Integraciones Contables

Experiencia en Costeo e Inventarios Físicos

Objetivo del puesto:

- ❖ Registrar de forma correcta y oportuna todas las operaciones relacionadas con el costeo de productos.

Funciones Principales:

1. Verificar que todos los productos que la empresa produce estén creados en el sistema.
2. Verificar que todos los productos tengan asignado costo.
3. Verificar que todos los ingresos a bodega se hayan operado correctamente cargando los códigos que corresponden.
4. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.