

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



**Mejora del control interno de cuentas por cobrar a cañeros del ingenio**  
**El Dulce Sabor, S.A.**  
Práctica Empresaria Dirigida –PED–

Miguel Esaú Méndez Túnchez

Guatemala, febrero de 2013

**Mejora del control interno de cuentas por cobrar a cañeros del ingenio  
El Dulce Sabor, S.A.**  
Práctica Empresaria Dirigida –PED–

Miguel Esaú Méndez Túnchez

Tutor: Lic. Mariano David Escobar Chávez

Revisora: Licda. Sandra Estela García Rivera

Guatemala, febrero de 2013

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M.Th Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector Magnífico**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M. A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

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

M. A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

Licda. Mirian Lucrecia Cardoza Bermúdez

**Coordinadora Programa ACA**

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

Licda. Fidelina Maribel Estrada Torres  
**Examinador**

Lic. Hugo Rafael López Guerra  
**Examinador**

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj  
**Examinador**

Lic. Mariano David Escobar Chávez  
**Tutor**

Licda. Sandra Estela García Rivera  
**Revisora**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

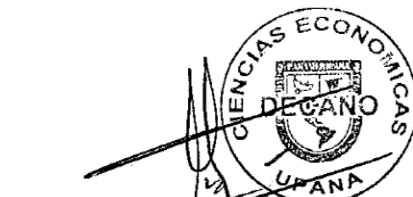
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

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

REF.:C.C.E.E.00107.2012-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 01 DE OCTUBRE DEL 2012**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Mariano David Escobar Chávez tutor y la Licenciada Sandra Estela García Rivera revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: MEJORA DEL CONTROL INTERNO DE CUENTAS POR COBRAR A CAÑEROS DEL INGENIO EL DULCE SABOR, S.A., presentado por el estudiante Miguel Esaú Méndez Túnchez y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00464 de fecha 23 de Agosto 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

MARIANO DAVID ESCOBAR CHÁVEZ

**Contador Público y Auditor**

Tel. 54179587

david58@turbonett.com

Guatemala, 2 de junio de 2012

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **Mejora del control interno de cuentas por cobrar a cañeros del ingenio El Dulce Sabor, S.A.**, realizado por **Miguel Esaú Méndez Túnchez**, carné No. **1123922**, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de **86** puntos.

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

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'MDE', with a large loop at the beginning and a horizontal line across the middle.

Lic. Mariano David Escobar Chávez  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 2873

Nombre completo: Sandra Estela García Rivera

Título: Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Dirección: 29 Ave. 1-83 zona 18 Residenciales Atlántico Km. 7

No. Teléfono Of.

No. Teléfono Cel. 56682995

No. De Fax ---

E-Mail estelitaprincesachiquita@yahoo.es

Guatemala, 07 julio de 2012

Licenciada:

*Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez*

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana.

Ciudad.

*Estimada Licenciada:*

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED.), del tema **Mejora del control interno de cuentas por cobrar a cañeros del ingenio El Dulce Sabor, S.A.** realizado por Miguel Esaú Méndez Túnchez, Carné No.1123922 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 ofreceme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Licda. Sandra Estela García Rivera

Colegiada No. 14768



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

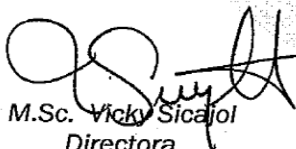
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"


## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 261.2012

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 MÉNDEZ TÚNCHEZ, MIGUEL ESAÚ con número de carné 1123922 aprobó con 81 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico - ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veintitrés días del mes de agosto del año dos mil doce.-----  
Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los quince días del mes de octubre del año dos mil doce.-----

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
M.Sc. Alba de González  
Secretaria General



Zoila de Poggio  
cc.Archivo.



## **Agradecimientos**

- A Dios Padre, Hijo y Espíritu:** Por ser tan especial en mi vida dándome su guía, fortaleza, protección y sabiduría así también por la bendición de permitirme concluir de forma satisfactoria esta etapa de mi vida.
- A mis Padres:** Por todo el apoyo incondicional que me brindaron siempre, por sus enseñanzas y consejos, así como la importancia de prepararse para forjar un mejor futuro.
- A mi esposa:** En agradecimiento a su amor, comprensión, paciencia y apoyo en el cumplimiento de esta meta tan importante.
- A mi hijo:** Miguelito, fruto del amor que me da alegría, inspiración y ánimo para seguir luchando en la vida, que esto sirva de ejemplo y guía en su camino.
- A mis amigos:** Por sus palabras de ánimo, amistad y apoyo fueron muy importantes en mí carrera.
- A la institución:** Por darme la oportunidad de desarrollar el presente estudio y apoyarme financieramente y moralmente.
- A la Universidad:** Por ser mi casa de estudio y testigo del esfuerzo, que me brindó la oportunidad de lograr este objetivo.

# Índice

Resumen	i
Introducción	iii
<b>Capítulo 1</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Justificación	5
1.4 Pregunta de investigación	6
1.5 Objetivos	6
1.6 Alcances y límites	7
1.7 Marco teórico	9
<b>Capítulo 2</b>	<b>16</b>
2.1 Tipo de investigación	16
2.2 Sujetos de la investigación	16
2.3 Instrumentos	16
2.4 Procedimientos	17
2.5 Aportes	18
<b>Capítulo 3</b>	<b>20</b>
3.1 Resultado de la investigación	20
3.2 Análisis de los resultados	25
3.2.1 Cuenta por cobrar cañeros	25
3.2.2 Análisis de la información contable financiera	33
3.2.2.1 Análisis vertical	34
3.2.2.2 Análisis vertical del balance general	34

3.2.2.3	Análisis vertical del estado de resultados	38
3.2.2.4	Análisis horizontal	40
3.2.2.5	Análisis horizontal del balance general	41
3.2.2.6	Análisis horizontal del estado de resultado	44
3.2.2.7	Análisis de índices financieros	46
3.2.2.8	Análisis de auditoría	52
3.2.2.9	Análisis fiscal	62
	<b>Capítulo 4</b>	<b>66</b>
4.1	Propuesta de solución o mejora	66
4.1.1	Planteamiento del proyecto	66
4.1.2	Estructura formal y funcional del manejo de la cuenta por cobrar cañeros	67
4.1.3	Coordinación y comunicación con los procesos que forman parte de la administración contable de proveedores de caña	67
4.1.3.1	Guía para la coordinación de la compra de caña del departamento de negocios de caña	76
4.1.4.1	Manual de procedimientos para el proceso de gestión contable proveedores de caña (cañeros)	80
4.1.5	Instructivo para la administración contable de proveedores de caña	82
4.1.5.1	Instructivo para generar cheques para pago de proveedores de caña	82
4.1.6	Despliegue de procesos de proveedores de caña	88
4.1.6. 1	Despliegue del procesos del proceso de compra de caña	88
4.1.6. 2	Despliegue del procesos de la administración contable de proveedores de caña	88
4.1.6. 2 .1	Diagramas de flujo de la administración contable de proveedores de caña	90
4.1.7	Implementación de cuadros de control para la recuperación oportuna y eficiente de saldos pendientes de cobro a proveedores de caña	93

4.2 Avance de implementación	99
4.2.1 Recurso humano	99
4.2.2 Recurso financiero	99
4.2.3 Recurso administrativo	101
4.2.4 Recurso físicos	101
Cronograma de Trabajo	102
Conclusiones	103
Recomendaciones	105
Referencias	106
Anexos	108

### **Índice de gráficas**

Gráfica 1. Proceso de fabricación del azúcar	03
Gráfica 2. Organigrama de la empresa	04
Gráfica 3. Despliegue de procesos de caña	30
Gráfica 4. Despliegue de procesos de contabilidad	32
Gráfica 5. Flujograma del proceso específico de administración contable proveedores	33
Gráfica 6. Cuestionario de control interno sobre cuentas por cobrar a proveedores	54
Gráfica 7. Análisis de actividades, cuentas por cobrar y pagar anticipos a proveedores	55
Gráfica 8. Programa de auditoría, cuentas por cobrar y pagar a proveedores de caña	56
Gráfica 9. Diagrama de flujo de la administración contable de proveedores de caña	90

### **Índice de cuadros**

Cuadro 1. Nómina liquidación final caña, muestra zafra 2011	27
Cuadro 2. Análisis de integración de anticipos quincenales, muestra 2011	28
Cuadro 3. Análisis vertical del balance general	35
Cuadro 4. Análisis vertical del estado de resultados	38

Cuadro 5. Análisis horizontal del estado del balance general	41
Cuadro 6. Análisis horizontal del estado de resultados	44
Cuadro 7. Cédula sumaria cuentas por cobrar	57
Cuadro 8. Cédula anticipos a proveedores	58
Cuadro 9. Conciliación de cuentas de caña contabilidad	59
Cuadro 10. Materiales consumidos	59
Cuadro 11. Análisis de antigüedad de saldos	60
Cuadro 12. Control de datos generales y forma de pago de proveedores de caña	93
Cuadro 13. Control de pagos quincenales de zafra	94
Cuadro 14. Control nómina de cañeros quincenal	95
Cuadro 15. Control de anticipos especiales	95
Cuadro 16. Anticipos especiales cuenta corriente cotejada con integración	96
Cuadro 17. Pre-liquidación de cañeros	96
Cuadro 18. Liquidación final cañeros	97
Cuadro 19. Materiales recibidos por cañeros	98
Cuadro 20. Materiales recibidos por cañeros cotejados con contabilidad	98

### **Índice de las figuras del instructivo propuesto**

Figura 1. Ingreso módulo de cuenta corriente	82
Figura 2. Pantalla de operaciones administrativas	83
Figura 3. Pantalla para seleccionar quincena	83
Figura 4. Pantalla de reporte quincenal	84
Figura 5. Pantalla de empresa a procesar	84
Figura 6. Pantalla para generar interfaz de anticipos quincenales	85
Figura 7. Pantalla para actualizar valores de pre liquidación	86
Figura 8. Pantalla para generar interfaz	86
Figura 9. Pantalla de la interfaz de materiales	87
Figura 10. Pantalla de la interfaz de plantación	87
Figura 11. Interfaz liquidación final	86

## **Índice de anexos**

Anexo 1. Matriz de análisis FODA	109
Anexo 2. Entrevista sobre objetivos, políticas y planes	110
Anexo 3. Cuestionario de control interno, cuentas por cobrar	111
Anexo 4. Cuestionario de control interno, recursos financieros	112
Anexo 5. Cuestionario de control interno sobre obligaciones fiscales y tributarias	113
Anexo 6. Cuestionario de control interno, inventarios y suministros	114
Anexo 7. Cédula de análisis documental	115
Anexo 8. Indicadores de gestión y financieros	116
Anexo 9. Plantilla para análisis de estados financieros	118

## **Resumen**

La presente investigación es una guía ordenada y sistematizada de lineamientos cuyo propósito es de ayudar a los objetivos identificados en la propuesta de mejora del control interno de cuentas por cobrar, de Cañeros de Ingenio el Dulce Sabor. S.A.

Los objetivos a resolver han sido reconocidos considerando la prioridad del problema, sobre los demás factores: tiempo, económico y humano.

El problema a resolver es recuperar los saldos de cuentas por cobrar a proveedores de caña, por anticipos de insumos y servicios proporcionados, ejecutando una evaluación sobre esta cuenta; que al momento de tener los hallazgos más relevantes, nos pueda servir para la elaboración de un informe de recomendaciones, a través de un manual que fortalezca el control interno adecuado.

El tipo de estudio que se realizó es de tipo documental, los sujetos de investigación del estudio fueron: el gerente financiero, contador general, jefe de contabilidad, jefe de negocios de caña, auxiliares y personal de apoyo logístico que cuenta con un total de 15 personas.

Dentro de los resultados principales encontrados como consecuencia del análisis económico-financiero, de auditoría y fiscal, se mencionan los siguientes:

Duplicidad y segregación de funciones, falta de políticas claras en el manejo de cuentas por cobrar, falta de control interno en suministros proporcionados a cañeros para conciliar y liquidar saldos, sistema informático a base de interfaces, cuentas por cobrar con niveles de rotación por más de un año con antigüedad de 90 días en adelante por un monto de Q. 122, 772,272, bajo rendimiento de índices de rentabilidad con resultados del 2% de margen de ganancia, además dentro de la integración de anticipos a proveedores se encuentran Q.2,000,000.00 de las cuentas sin soporte contable.

A base de los resultados mencionados se obtuvieron las siguientes conclusiones: el sistema que se utiliza para el control de cuentas por cobrar y pagar es deficiente y evidencia falta de control interno, no permitiendo conciliar la información de tipo contable.

La empresa no cuenta con adecuada segregación de funciones, referente al manejo de la cuenta, prácticamente el Jefe de contabilidad registra, verifica y opera las transacciones.

Difícil recuperación de los anticipos a proveedores, por antigüedad de saldos, Contabilidad no cuenta con manuales y guías para realizar las actividades y procedimientos.

El lugar donde se realizó la práctica son las instalaciones de la planta del Ingenio el Dulce Sabor, el período trabajado según el diseño de investigación abarcó de enero a mayo del año 2012.

Por tal motivo, el aporte es un manual que sirva de guía de control interno de cuentas por cobrar de anticipos de cañeros.

El manual y guía será realizado en las instalaciones de la fábrica de la empresa y la implementación la realizará el jefe de contabilidad, con apoyo del gerente financiero.



## **Introducción**

En el diagnóstico integral de la empresa El Dulce Sabor. S.A., se identificaron deficiencias en diferentes áreas, siendo estas: de personal, tecnología e información, compras y abastecimiento, financiera y negocios de caña, sin embargo en la evaluación realizada, se determinó una problemática representativa y susceptible de mejora en el área de finanzas y negocios de caña, en el rubro de cuentas por cobrar a anticipos de proveedores de caña, la cual afecta los flujos de efectivo de la empresa, por la recuperación en tiempo que representa y la difícil continuidad que se le da por no existir un encargado inmediato de velar por este proceso, se determinó que los controles existentes en el manejo de la cuenta son deficientes porque no permiten darle el seguimiento adecuado y oportuno de las transacciones que se originan por tal razón, esta es el área sometida a investigación y análisis de solución de aquellos puntos de control que puedan ser susceptibles de mejora para aumentar la eficiencia y control en su recuperación.

Como punto de justificación se considero el caso del sistema informático el cual funciona por interfaces por diversos sistemas, sino se implementa un nuevo sistema o se consideran las medidas correctivas, su costo en el futuro será más alto que el de mantenerlo como actualmente opera.

En el caso de los anticipos por cobrar a proveedores de caña, no existen adecuados controles que permitan la pronta recuperación de los saldos pendientes de cobro, por lo que no implementar los controles adecuados puede tener un impacto financiero sumamente alto.

El objetivo general de la investigación fue la evaluación de las políticas y el control interno establecidos, mejorando e implementando controles que permitan depurar y filtrar la información de manera que ésta sea confiable y oportuna.

Se obtuvo como producto final, un manual, guías e instructivos de control interno y del sistema de cañeros, propuestas de mejora en la estructura, coordinación y comunicación con los procesos involucrados en la gestión contable, cuadros financieros para hacer más eficiente la recuperación de la cuenta por cobrar sobre anticipos a proveedores de caña, además incluye la contratación de un analista contable que vele por la correcta ejecución de los registros,

subordinado al jefe de contabilidad. Por lo que este material se considera una herramienta y aporte importante para la empresa invaluable en representación con su costo de implementación, que será de mucho apoyo al área financiera, departamento de contabilidad y negocios de caña, que sirva para el manejo de la cuenta por cobrar (anticipo) a proveedores de caña, minimizando el riesgo de cometer errores en el resguardo y registro de la información.

En el primer capítulo, se expone la información general de la empresa que fue sujeta de evaluación y análisis en la práctica empresarial dirigida, así mismo se expone la estructura organizacional, legislación aplicable, la diversidad de productos y servicios que se producen y venden.

En el segundo capítulo, pueden encontrarse las metodologías utilizadas, los participantes en la investigación y todos los procedimientos utilizados en la recolección de la información.

El tercer capítulo, muestra los resultados obtenidos de la presente investigación: diagnóstico de la situación general de la empresa, evaluación del control interno del rubro de cuentas por cobrar, de cañeros, análisis de la información contable y financiera, análisis de auditoría y análisis fiscal.

El cuarto capítulo, es el último de la presente investigación, en el cual se describen las oportunidades de mejora del control interno de la cuenta por cobrar de cañeros, así también el tratamiento a la problemática encontrada durante la evaluación y análisis de la situación de la empresa. Esta consiste en una guía, manual y cuadros financieros que garanticen el correcto registro y recuperación de la cuenta en mención por conceptos de anticipos.

Finaliza con las conclusiones y recomendaciones, incluye además los anexos en su respectivo orden

# Capítulo 1

## 1.1. Antecedentes

A solicitud de la empresa y para proteger la información de tipo confidencial, que para el presente documento pueda mencionarse, se le denominará con el nombre Ingenio El Dulce Sabor S.A, (Edusa).

Su actividad principal es la producción de azúcar a base de la caña de azúcar, también se dedica a la generación de energía eléctrica a base de los subproductos de la caña, misma que es utilizada para el autoabastecimiento, durante el período de zafra o de producción, con el objeto de comercializar azúcar en el mercado local e internacional.

### ➤ Estructura legal:

Se constató que la empresa cuenta con patente de comercio y de sociedades, la misma fue constituida como una sociedad anónima según consta en la escritura de constitución en el Registro Mercantil, se encuentra inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Energía y Minas, además se encuentra inscrito en el régimen de exportador especial.

### ➤ Domicilio de la empresa:

Las oficinas centrales se encuentran ubicadas en la Diagonal 6, 10-31, zona 10 de la ciudad capital de Guatemala y la planta industrial está localizada en el municipio de Siquinalá, del departamento de Escuintla Kilómetro 86 carretera al pacífico.

### ➤ Aspectos de la organización

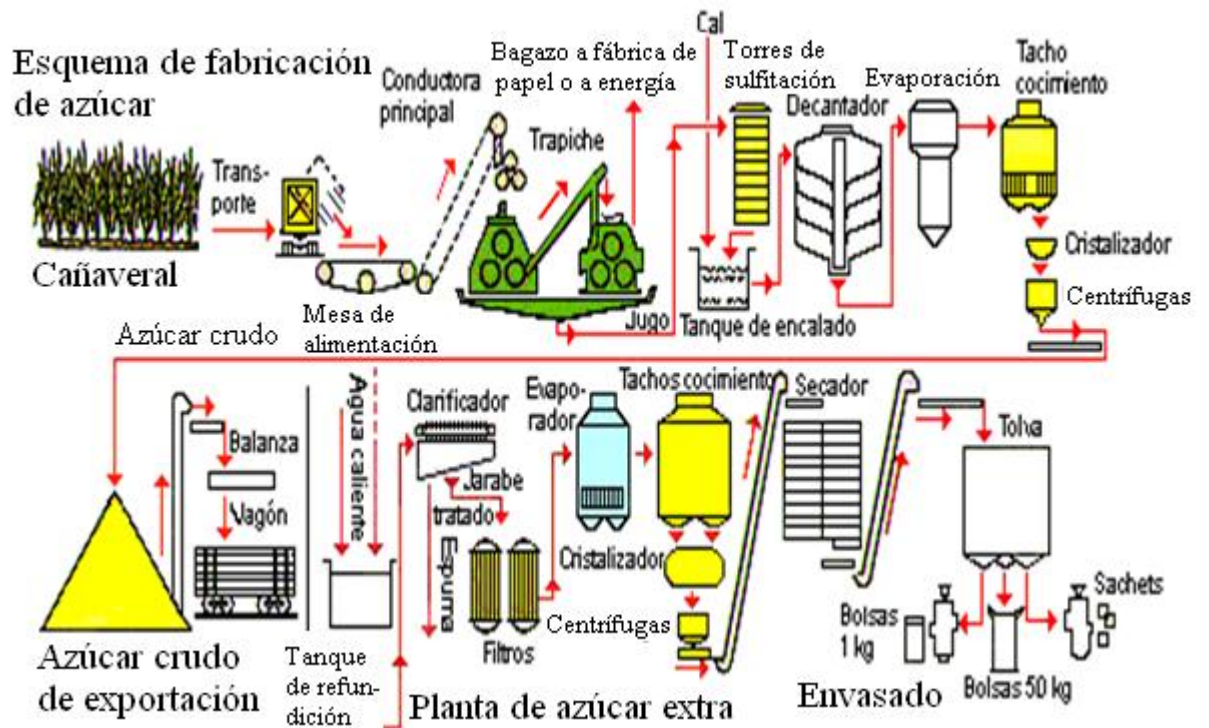
La organización se encuentra integrada por los accionistas, consejo de administración, ejecutivos corporativos estos son los encargados de velar en materia administrativa financiera a nivel corporativo, además se encargan de proponer nuevas estrategias de mejora e innovación de

procesos clave del ingenio como lo es el área agrícola, industrial y comercialización, sin embargo, nos enfocaremos en la estructura organizacional del Ingenio, propiamente de la operación Guatemala, está conformado por un gerente general y diez gerentes de distintas áreas, siendo estas áreas las siguientes: financiera, agrícola, industrial, maquinaria, logística, recursos humanos, compras, nuevos proyectos, tecnología, comercialización y ventas.

- En razón de la magnitud y complejidad que representa la empresa, de manera de tener un mejor enfoque de los objetivos, se hace mencionar que cada gerencia cuenta con su propia estructura organizacional que coordina, controla, supervisa las tareas y actividades que se realizan en ella.
- La estructura organizacional del ingenio El Dulce Sabor se fundamenta en dos unidades principales: la unidad operativa y la unidad de apoyo.
- La unidad operativa está conformado por: el área agrícola o de campo, que se encarga de la preparación de las tierras, siembra y cosecha del cultivo de la caña de azúcar, luego de este proceso; el área industrial o fábrica, es la encargada de transformar esa materia prima, en producto terminado como lo es el azúcar en sus diferentes presentaciones, además del derivado de estas, del bagazo se genera energía eléctrica, para consumo propio y el sobrante se vende.

Gráfica No.1

Proceso de fabricación de azúcar

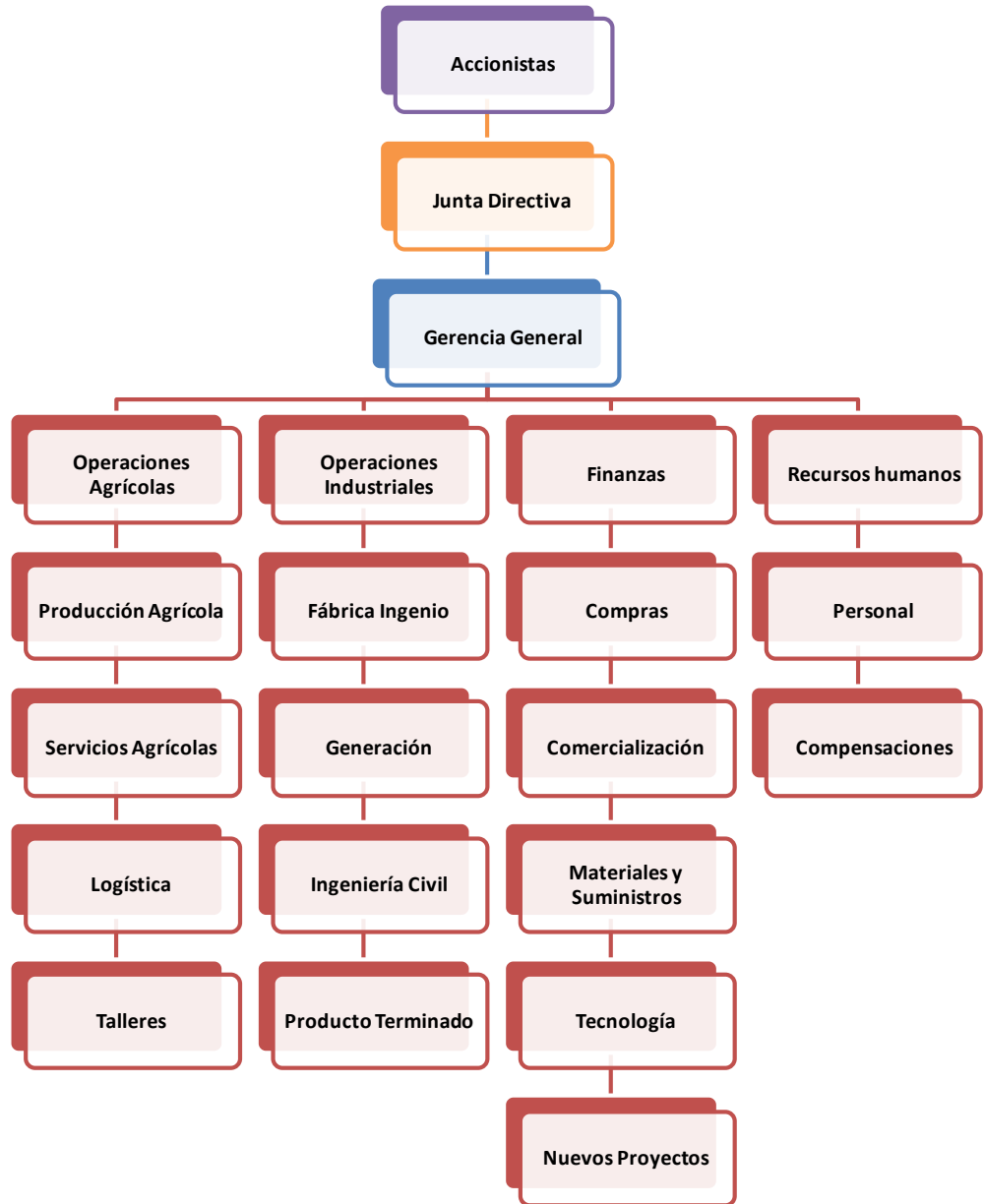


Fuente: Ingenio El Dulce Sabor

La unidad de apoyo está conformada por: el área administrativa-financiera, recursos humanos, tecnología, maquinaria, nuevos proyectos y comercialización.

**Gráfica No.2**

**Organigrama de la empresa**



**Fuente: Ingenio el Dulce Sabor**

## **1.2 Planteamiento del problema**

La problemática consiste en la recuperación de los anticipos a proveedores por insumos y servicios prestados, para que estos realicen sus procesos de siembra y mantenimiento de la caña hasta su cosecha, trasladándola al ingenio para que ésta sea procesada.

Como se indicó anteriormente, se detectó la difícil recuperación de las cuentas por cobrar por anticipos a proveedores de caña, radica sobre el mal manejo y control de éste, de tal forma que se evaluó desde el momento en que se realizó el contrato de compra de caña, si se cumple con cada una de las cláusulas, los insumos y servicios proporcionados, la verificación de los registros en contabilidad, analizar las integraciones de la cuenta, estados de cuentas a detalle, si los saldos se comparan contra el diario mayor general hasta el momento de su liquidación final. El nivel de rotación de esta cuenta no es adecuado puesto que su rotación es por más de un año.

Existe información contable que no cuenta con soporte contable, mismo que puede ser sujeto de contingencias fiscales, por razones de falta de comunicación, resguardo y orden de los documentos, el problema radica además en el sistema informático que actualmente utiliza la empresa ya que este no es consistente ya que funciona a base de interfaces por lo que no permite contar con la información actualizada, veraz y oportuna.

## **1.3. Justificación**

Dentro del diagnóstico realizado se detectaron los siguientes problemas.

- En el caso del sistema informático funciona por interfaces por diversos sistemas, si no se implementa un nuevo sistema que esté integrado, su costo económico en el futuro será más alto que el de mantenerlo como actualmente opera, ya que se necesitan muchos analistas de desarrollo por cada sistema, esto implica un costo muy alto de mantenimiento.
- En los anticipos por cobrar a proveedores de caña, no existen adecuados controles que permitan la pronta recuperación de los saldos pendientes de cobro, por lo que, no implementar las medidas correctivas, puede tener un impacto financiero de

Q. 1,334,841,213.61, el total de la cuenta por cobrar representa un 28.59% del balance general.

- No existen adecuadas instalaciones para almacenar los archivos de tipo histórico, como lo es la documentación legal lo cual podría tener un impacto fiscal, al momento de ser requerida la información por la Superintendencia de Administración Tributaria. (SAT)

## **1.4 Pregunta de investigación**

Para establecer los límites del estudio fue necesario plantear varias preguntas de investigación, que ayudaron a establecer el objetivo general y los objetivos específicos.

¿Las cuentas por cobrar a cañeros (anticipos), cuenta con controles adecuados por los insumos y servicios proporcionados, de tal forma que al momento de su liquidación final se realizan todos los descargos que corresponderían a la cuenta?

¿Cuáles son los procedimientos del área de contabilidad, para controlar de forma eficiente los recursos proporcionados de forma anticipada a cañeros?

¿Con qué controles internos se cuentan para supervisar y evaluar el registro de la partida de liquidación final de cañeros, quién lo realiza y concilia?

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 General**

Evaluar las políticas y el control interno establecidos, mejorando e implementando controles que permitan depurar y filtrar la información de manera que ésta sea confiable y oportuna creando un manual, que sirva de guía en el manejo de la cuenta por cobrar (anticipo) a proveedores de caña.



## **1.5.2 Específicos**

- Establecer la existencia o no de segregación de funciones para el manejo de la cuenta por cobrar a proveedores de caña.
- Evaluar si la cuenta por cobrar a proveedores de caña es supervisada y controlada.
- Examinar los controles internos existentes para comprobar el desempeño y eficiencia de los mismos.
- Implementar una guía de control interno que cumpla con el seguimiento de objetivos, actualización, procesamiento, clasificación, verificación, evaluación y protección física, de tal forma que permita la recuperación oportuna de esta cuenta al momento de finalizar la zafra.
- Examinar la integración de la cuenta por cobrar a proveedores de caña, al 31 de diciembre del 2011.
- Proponer un manual para establecer los procedimientos que se deben aplicar, en el manejo de las cuentas por cobrar a proveedores de caña.
- Verificar si se realiza la facturación por ventas de bienes, servicios e insumos que el ingenio le proporciona a proveedores de caña, para evitar futuras contingencias fiscales
- Realizar análisis horizontal, vertical y de índices financieros, para determinar el nivel de rentabilidad, liquidez, rotación de cuentas por cobrar entre otros, para indicar si estos se encuentran dentro de los niveles aceptables.

## **1.6 Alcances y límites**

### **1.6.1 Alcances**

La evaluación se realizó en los departamentos administrativos y financieros, para establecer la situación del ingenio, especialmente en los departamentos de contabilidad, compra de caña y suministros, seguidamente se identificó el área en la cual se realizó la práctica empresarial, la cual fue aprobada por la gerencia financiera.

La evaluación se inició identificando todas aquellas áreas que por motivos de tiempo fueron posibles considerar dentro de esta investigación:

- Contabilidad
- Presupuesto
- Tesorería
- Recursos Humanos
- Compras y suministros
- Jefatura compra de caña

Cada una de estas es administrada por la gerencia administrativa-financiera. El trabajo se realizó en las instalaciones de la planta del Ingenio el Dulce Sabor, el recurso humano fue entrevistado y se encuestaron a quienes laboran en las mismas instalaciones.

Así también los registros contables y estados financieros y análisis de la cuenta por cobrar de cañeros se tomó a la fecha 31 de diciembre de 2011.

### 1.6.2 Límites

Por el tiempo establecido según el programa para realizar la investigación, únicamente se delimitó trabajar en el área de contabilidad.

La integración total de la cuenta por cobrar está conformada por clientes, anticipos a proveedores, funcionarios y empleados, Impuesto al Valor Agregado (IVA) por cobrar, anticipo a cañeros, otras cuentas por cobrar, por el inmenso número de proveedores y clientes se considero tomar específicamente el rubro de anticipo a proveedores de caña, además; la gerencia considera que es la cuenta más susceptible a problemas en su manejo, por la dificultad que se tiene en la recuperación de los saldos y algunos que ya no se recuperan, considerándolos como cuentas incobrables si se tienen soporte y si no se envían a gastos no deducibles.

El nombre de la empresa, es ficticio a petición de la gerencia financiera, por razones de confidencialidad, el tiempo de la realización de este proyecto fue de 5 meses.

Se contará con el apoyo directo del jefe de contabilidad, para la implementación y apoyo de este proyecto de mejora.

Las cifras reales no fueron presentadas por razones de confidencialidad de la empresa, por lo que los datos a mostrados fueron modificados las cantidades son estimadas.

## **1.7 Marco teórico**

Para efectos del presente trabajo se realizan las siguientes definiciones, específicamente por la particularidad de la empresa y su funcionamiento.

- Con relación a las cuentas y documentos por cobrar
- Fuentes y naturaleza de las cuentas por cobrar

“Las cuentas por cobrar incluyen, no sólo las reclamaciones contra los clientes provenientes de la venta de bienes o servicios, sino también muchas otras: préstamos a funcionarios o empleados, préstamos a subsidiarias, reclamaciones contra otras compañías, reclamación de reembolsos de impuestos y anticipos a proveedores.

Los documentos comerciales y las cuentas por cobrar suelen ser relativamente numerosas y deberían aparecer como partidas separadas en la sección del activo circulante del balance general, a su valor neto realizable. A los auditores les preocupa mucho la presentación y la revelación de préstamos a funcionarios, directores y a filiales. Estas transacciones se efectúan para facilitarle las cosas al prestatario más que en beneficio del prestamista. En consecuencia, son préstamos que se cobran atendiendo principalmente a la comodidad del prestatario. Un principio básico de la presentación de los estados financieros es el siguiente: deben revelarse plenamente las transacciones que no se caractericen por una negociación de gran alcance”.

Whittington, Pany (2005), P.377

➤ Fuentes y naturaleza de los documentos por cobrar

Estos documentos son promesas escritas de pagar ciertas cantidades en fechas futuras. Casi siempre sirven para manejar transacciones de montos sustanciales; los utilizan comúnmente las empresas industriales y comerciales. Constituyen el activo más importante de los bancos y de otras instituciones financieras.

Un documento o contrato de pago en abonos se utiliza en un intercambio que otorga la posesión de productos al cliente, pero permite al vendedor conservar un derecho prendario sobre ellos hasta que reciba el último pago. Los contratos de pago en abonos se usan mucho en la venta de maquinaria industrial, de equipo agrícola y automóviles. He aquí otras operaciones que se prestan a esta modalidad de adquisición: el uso de planta y equipo; la venta de divisiones de una compañía; la emisión de acciones de capital, la concesión de préstamos a funcionarios, empleados y filiales.

Whittington & Pany, (2005), P.378

➤ Riesgo

“Riesgo es la posibilidad de que ocurra un hecho o evento de cualquier naturaleza, el cual tiene consecuencias negativas generalmente financieras, aunque pudieran ser de otro tipo.”  
(Gonzalo, 2007, p. 311)

➤ Evaluación del riesgo

La evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa. Esta sección requiere que el auditor identifique y evalúe los riesgos de representación errónea, de importancia relativa al nivel de estado financiero y de aseveración. El auditor:

Identifica los riesgos al considerar la entidad y su entorno, incluyendo controles relevantes, al considerar las clases de transacciones, saldos de cuentas y revelaciones en los estados financieros.

(Comité Internacional de Prácticas de Auditoría, 2009, NIA 315).

➤ Segregación de funciones

La segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo, deben contribuir a reducir los riesgos de error o fraude de los procesos, actividades o tareas; es decir, un solo cargo o equipo de trabajo no deben tener el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea. (Fonseca, 2008, p. 106)

➤ Cuentas de tesorería

“Las cuentas de tesorería, son aquellas que tienen por objeto la captación representación de la situación y alteraciones que se producen en los recursos líquidos de una unidad económica.” (Piedra, 2009, p. 61)

➤ Cuentas de caja

“Las cuentas de caja representan disponibilidades de medios líquidos en poder de la empresa.” (Piedra, 2009, p. 62)

➤ Definición de ciclo contable

El ciclo contable es el proceso mediante el cual clasificamos, ordenamos y resumimos la información contable, para obtener el balance de situación final y la cuenta de pérdidas y ganancias. El punto de partida de este proceso es el balance de situación, correspondiente al inicio del período que se contabiliza y que dará origen al asiento de apertura. A partir de esta situación inicial, se procede al registro de las operaciones durante el período. A continuación esta información pasa a ser clasificada, ordenada, resumida y sintetizada, lo que permite obtener el saldo final de cada una de las cuentas, a partir de las cuales se elaboran los nuevos estados contables”. ( Jorda Lloret, 2004, p.77 )

➤ Naturaleza y funciones

“Ciclo de especial importancia, que encierra operaciones de compra y nómina. Por su naturaleza este ciclo abarca un amplio campo de relación en el contexto de una estructura contable. Para una mejor concepción de sus funciones, en lo dable; se hace una separación de las actividades de compra y nómina. Las funciones de comprar usualmente abarcan operaciones de adquisición de bienes, mercancías y servicios, clasificación, resumen e información de las compras y de los

pagos. Para estas funciones, el ciclo ordinariamente afecta rubros de: efectivo, inventarios, gastos pre-pagados, propiedades, cuentas por pagar, gastos acumulados, costos generales de fabricación, gastos de ventas y embarques, gastos generales y administración, impuestos y otros ingresos y gastos.” (Estupiñán Gaitán, 2006, p.115)

➤ Funciones especiales y asientos contables

“Esta función comprende: selección de proveedor, solicitud de las compras, efectuar las compras, recepción, control de calidad, cuentas por pagar y desembolsos de efectivo. Comprende asientos de compras, desembolsos de efectivo, ajustes, distribuciones de cuentas, pagos programados y acumulaciones.” (Estupiñán Gaitán, 2006, p.116)

➤ Clasificación

“Al no lograrse los objetivos de clasificación, los estados financieros pueden no elaborarse oportunamente o presentarse incorrectamente, debido a omisión de registros o asientos en libros, codificaciones incorrectas, asientos duplicados y cortes impropios. Igualmente puede llegarse al cálculo de los impuestos con base en datos errados e incurrir en pagos en exceso o en defecto.” (Estupiñán Gaitán, 2006, P.121)

➤ Verificación y evaluación

“Las decisiones pueden fundamentarse en información errónea; los registros destruirse o extraviarse, lo que puede interferir en la preparación de estados financieros, así; la pérdida de facturas de proveedores pueden constituir motivo de presentación incorrecta de las cuentas por pagar; los registros pueden usarse en forma indebida, los programas del computador alterarse; el procesamiento por computador puede modificarse o alterarse, resultando una invalidación para informar o distorsión de las actividades que se informan.” (Estupiñán Gaitán, 2006, p.121)

➤ Protección física

“El acceso a los registros de compras, recepción, desembolsos y demás documentos fundamentales, solamente debe permitirse conforme a los controles establecidos por la dirección. Igualmente, debe procederse para la función de la nómina, para el acceso a documentos y registros de personal, nómina, desembolsos, lugares y procedimientos.” (Estupiñán Gaitán, 2006, p.121)

➤ Naturaleza de los pasivos

Los pasivos se pueden definir “como deudas, u obligaciones que surgen de transacciones o eventos pasados y que requieren ser canceladas en una fecha futura. Los pasivos son lo que una compañía le debe a los bancos, proveedores, empleados y otros.” (Meigs y Meigs Bettner, 1998, P.578)

➤ Cuentas por pagar

“Las cuentas por pagar están subdivididas en dos categorías: cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar. Las cuentas comerciales por pagar son obligaciones a corto plazo con proveedores de compras o mercancía. Otras cuentas por pagar incluyen pasivos por bienes y servicios diferentes a mercancía” (Meigs y Meigs Bettner, 1998, P.580)

➤ Control interno

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas. (Root, 1998. p. 68)

El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable, en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables. (Coopers & Lybran, 1997, p. 16)

➤ Componentes del control interno

➤ Entorno de control

Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona el consejo de administración. (Coopers & Lybran, 1997, p. 5)

➤ Evaluación de riesgos

“La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.” (Coopers & Lybran, 1997, p. 5)

➤ Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias, para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. (Coopers & Lybran, 1997, p. 5)

➤ Información y comunicación

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro: las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. (Coopers & Lybran, 1997, p. 6)



➤ Supervisión

“La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal, en la realización de sus funciones.”(Coopers & Lybran, 1997, p. 6)

➤ Definición del departamento de compras

Es una unidad comercial centralizada, responsable de la adquisición de los bienes y servicios adecuados para la empresa. Es decir, “es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio conveniente.” (Bernal Escoto, 2005, p. 11) El propósito del departamento de compras es suministrar, en las mejores condiciones posibles a los distintos sectores de la empresa, los materiales que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la misma ha definido.

➤ Importancia

Las compras deben considerarse como una función vital para el éxito de cualquier empresa, cuyo objetivo sea adquirir las materias primas y los artículos indispensables para la fabricación de los bienes a los que se dedica. Una de las principales razones de la importancia del departamento de compras es “la participación en la obtención de utilidades, la fijación del precio de compra, la operación eficiente de la inversión, costos y sustitución de materiales.” (Benaque, 2006, p. 3)

➤ Funciones

La función primordial del departamento de compras “es el abastecimiento o aprovisionamiento, mediante el cual se realiza el proceso de proveer a la empresa de los materiales, insumos y equipo necesarios para el logro de los objetivos de la misma, dichos insumos deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago.” (Bernal Escoto, 2005, p. 10)

## **Capítulo 2**

### **2.1 Tipo de investigación**

Para la elaboración del presente informe, la investigación realizada fue exploratoria y descriptiva, por lo que se necesitó explorar la información sobre las diferentes áreas y procesos que se consideran para el manejo de la cuenta por cobrar de proveedores de caña.

### **2.2 Sujetos de la investigación**

Se ha identificado claramente el personal clave en el manejo de la cuenta por cobrar a proveedores de caña.

- Gerente financiero
- Contador general
- Jefe de contabilidad
- Jefe de negocios de caña
- Auxiliares de contabilidad
- Personal de apoyo logístico de compras e insumos

### **2.3 Instrumentos**

Los instrumentos que se aplicarán a los sujetos de investigación son los siguientes:

- Análisis FODA
- Gerente financiero, entrevista.
- Jefe de contabilidad, cuestionario.
- Contador General, cuestionario.
- Jefe de impuestos, cuestionario.
- Jefe de materiales, cuestionario.
- Auxiliares de contabilidad, cuestionario.
- Personal de apoyo logístico de compras e insumos, cuestionario.
- Cedula de análisis documental.
- Indicadores de gestión y financieros.

- Plantilla análisis financieros.

## **2.4 Procedimientos**

Debido a la falta de segregación de funciones y desconocimiento de las políticas y procedimientos aplicables en el manejo y control, de la cuenta por cobrar a proveedores de caña, mal manejo en la recuperación de saldos dando como resultado que la información final no sea la adecuada para la toma de decisiones. Se procedió a inicios del mes de diciembre 2011, a realizar el diagnóstico integral que tenía como fin detectar áreas que sean sujetas a mejoras utilizando herramientas de investigación tales como, el cuestionario, entrevistas, observación, análisis FODA, y otros que nos ayudaron a evaluar deficiencias y debilidades en el control interno de los procesos, encaminados al registro, verificación pago y cobro, en el manejo de las cuentas de proveedores de caña.

Por lo que se programaron una diversidad de actividades, que tuvieran como fin el cumplimiento de los objetivos generales y específicos planteados en este documento con el propósito de encontrar una solución viable y económica para el manejo de la cuenta en mención, recolectando así la información precisa y necesaria, para documentar el tema de investigación y dar respuesta a la mejora aplicando métodos de investigación con una base científica, lógica y acorde a la realidad de la empresa.

En esta se involucraron todas las personas que tuvieron relación con la investigación, tales como: las que conforman la estructura organizacional de la empresa y áreas a ser evaluadas, a continuación se describen las actividades:

- Acercamiento preliminar con los directivos de la empresa, para hacer de su conocimiento la razón de elaborar la investigación en su empresa, con el propósito de convencerlos, de su debida autorización.
- Se inició la investigación a través de búsqueda de datos relacionados al área a evaluar, como una forma de soporte y evidencia a la recolección de información suficiente y competente utilizando los instrumentos antes mencionados, los que permiten conocer conjuntamente generalidades de la empresa.

- Elaboración de cuestionarios, entrevistas, guías de evaluación, análisis documental, análisis de indicadores de gestión y financieros. Con base a la información recolectada se elaboró el primer informe, el cual fue de utilidad para identificar y encontrar debilidades del área evaluada las cuales pueden ser sujeto de mejoras.
- Se ordenó y revisó la información obtenida.
- Se analizó, interpreto y redacto la información.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.
- Desarrollo de la propuesta de mejora a las deficiencias y debilidades de las áreas críticas, los cuales son de utilidad para definir los límites y alcance de la investigación.
- Redacción del informe Final.

La investigación, ha sido diseñada con el objeto de desarrollar, un programa de trabajo sistemático, para la creación de un manual, que sirva de guía en el manejo de la cuenta por cobrar de anticipos a proveedores de caña.

## **2.5 Aportes**

### **2.5.1 A Guatemala**

Porque la aplicación de controles adecuados en las cuentas por cobrar, por concepto de anticipo a cañeros, reducirá el riesgo de pérdida a las empresas, lo cuál se traducirá en pago de más impuestos.

### **2.5.2 A la Empresa**

Que le permita realizar políticas contables, aplicadas en el manejo de las cuentas por cobrar, con controles eficientes capaces de detectar cualquier desviación en el manejo de éstas.

### **2.5.3 A la Universidad**

Que el manual sirva como fuente de consulta a los estudiantes.

#### 2.5.4 A los estudiantes

Proporcionar material de consulta, para la realización de planes de práctica y que este documento les pueda ser de utilidad y compartir la experiencia, y conocimiento al momento de realizar un manual de control interno, para evaluar el manejo de la cuenta por cobrar en relación a anticipos proporcionados a proveedores.

## Capítulo 3

### 3.1 Resultado de la investigación

Tomando como herramientas principales las técnicas de investigación propuestas, se procedió a determinar los procesos que se consideran en la aplicación del control interno del ingenio, a través de esta revisión detectar los riesgos inherentes, en los cuales pueden incurrir al no realizar de forma secuencial cada uno de los pasos estipulados por las normas internas.

En el desarrollo de la misma se aplicaron diferentes técnicas de investigación y metodologías para la recolección de la información necesaria, para conocer el funcionamiento del ingenio a través de: entrevistas a los sujetos de investigación, cuestionarios de control interno, observación de los procesos principales y análisis y revisión de diagrama de procesos, con el fin de buscar mejores opciones económicas para la empresa.

#### 3.1.1 Análisis FODA

Para especificar cada uno de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se analizó cada una de las encontradas en los diferentes departamentos, pero este es el resultado del FODA general que tomamos como base para la realización de esta investigación.

#### 3.1.2 Diagnóstico integral

##### a) Fortalezas

- ✓ Posee solidez financiera
- ✓ Brinda estabilidad laboral
- ✓ Innovación en los procesos productivos
- ✓ Reconocida a nivel nacional y mundial por la calidad del producto que comercializa
- ✓ Adquisición constante de nueva tecnología
- ✓ Ampliación de planta industrial
- ✓ Su visión, misión, políticas y objetivos están claramente definidos.

- ✓ Capacita constantemente al personal operativo y administrativo.

#### b) Oportunidades

- ✓ Apertura en nuevos mercados.
- ✓ Alta demanda del producto que se comercializa.
- ✓ Certificaciones ISO (Gestión de Calidad).
- ✓ Diversificación de los productos

#### c) Debilidades

- ✓ Sistema informático a base de interfaces.
- ✓ Duplicidad y segregación de funciones.
- ✓ Instalaciones inadecuadas para el resguardo de documentación histórica.
- ✓ Falta de políticas contables claras en materia de cuentas por cobrar y pagar
- ✓ Control interno de cuentas por cobrar con procedimientos deficientes
- ✓ Existen manuales organizacionales, pero el personal ignora la existencia de estos.
- ✓ Activos fijos e inventarios se lleva de forma manual en formatos de Excel.
- ✓ Estados Financieros e integraciones se realizan en forma manual en formatos de Excel.
- ✓ Falta de control en suministros proporcionados a cañeros, para conciliar y liquidar saldos finales.

#### d) Amenazas

- ✓ Incremento en costo de combustibles y repuestos para fábrica y maquinaria.
- ✓ Cambios climáticos en el medio ambiente.
- ✓ Variación del precio del producto que se comercializa.
- ✓ Fluctuación en el tipo de cambio.

Los hallazgos encontrados durante la realización de la evaluación integral realizada en el Ingenio el Dulce Sabor:

➤ **Marco económico**

Posee Solidez financiera ya que es una empresa reconocida dentro de la región, como una de los más grandes ingenios productores de azúcar, además origina divisas en el intercambio de los productos los cuales se vende al exterior en dólares.

➤ **Políticas**

**Debilidades**

Falta de políticas claras en materia de cuentas por cobrar/pagar a proveedores de caña.

➤ **Área de personal**

**Fortalezas**

Capacitación constante al personal de producción y operación por medio de conferencias de expertos y retroalimentación por medio del INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad)

Brinda estabilidad laboral para trabajadores que se encuentren dentro de nómina, ya que su experiencia y conocimiento en el área que se desenvuelven, les permite afianzarse a la organización.

**Debilidades**

Duplicidad y segregación de funciones de algunos empleados.

No existen planes de capacitación para personal administrativo-contable.

Existen manuales organizaciones pero el personal ignora la existencia de estos, ya que no se difunde por falta de tiempo o inadecuada planificación.



➤ Área de tecnología e información

Debilidades

Sistema informático a base de interfaces, existen nueve módulos de sistemas que funcionan de forma separada, entre los cuales está nóminas, contabilidad, materiales y otros, que una vez por semana se unifican en forma de codificada.

El sistema de compras y suministros se actualiza una vez por semana.

El sistema de análisis financiero de presupuesto no responde a la necesidad de los usuarios.

Activos fijos se llevan en forma manual formatos de Excel.

Control interno de cuentas por cobrar/pagar, con procedimientos no adecuados para la gestión de proveedores de caña.

➤ Recursos físicos

Debilidades

No existen adecuadas instalaciones para documentación de archivos y control de documentación contable financiera.

➤ Área de compras y abastecimiento

Debilidades

Falta de control, de suministros proporcionados a cañeros.

➤ Área financiera

Debilidades

No se realizan arquezos de caja chica y fondos fijos, de forma periódica.

Para minimizar sus costos se realizan proyectos de *benchmarking* (comparación de costos) con otros ingenios, de esta manera se obtienen las mejores prácticas para la eficiencia de procesos productivos a un costo razonable.

Los estados financieros e integraciones se realizan en forma manual en formatos de Microsoft Excel por medio de macros, ya que el sistema contable no puede generarlos automáticamente.

No se cuentan con reportes automatizados de informes, para análisis gerenciales en materia de ejecución presupuestaria.

Falta de recuperación de saldos de cuentas por cobrar a proveedores de caña.

### 3.1.2.1 Diagnóstico específico

Por razones de identificación de áreas críticas procedentes del análisis del diagnóstico integral, se determinaron los siguientes hallazgos:

#### ➤ Tecnológico y de información

Sistema informático a base de interfaces, existen nueve módulos de sistemas que funcionan de forma separada, se trabaja de esta forma por la cantidad de datos que maneja la empresa, un solo sistema no es autosuficiente para soportar todas las transacciones, lo cual impide tener registros actualizados diariamente, por ello existen los diversos sistemas: mano de obra, materiales, maquinaria, contabilidad, cañeros, telefonía, facturación de proveedores, pilotos, nóminas, arrendamientos.

Control interno de cuentas por cobrar/pagar, con procedimientos no adecuados para la gestión de proveedores de caña, lo que impide hacer una correcta conciliación, entre lo que hay pagar versus los saldos pendientes por cobrar.

➤ **Recursos físicos**

No existen adecuadas instalaciones para documentación de archivos y control de documentación contable financiera, por lo que se requiere de instalaciones que cumplan con los controles de resguardo y mantenimiento de la información histórica.

➤ **Compras y abastecimiento**

Falta de control, en suministros proporcionados a cañeros; para conciliar sus saldos pendientes de cobro, al momento de liquidarlos para hacer efectivo los pagos.

➤ **Recursos financieros**

Los estados financieros e integraciones se realizan en forma manual en formatos de Excel por medio de macros, esto impide tener los resultados de la empresa en tiempo real, para la toma de decisiones importantes.

## **3.2 Análisis de los resultados**

### **3.2.1 Cuentas por cobrar cañeros**

Considerando la importancia que tiene el manejo de esta cuenta para el ingenio, por la obtención de materia prima básica destinada para la molienda de caña, que posteriormente será transformada en azúcar. Los cañeros son personas propietarias de una o varias fincas destinadas a la producción de caña, desde el proceso de siembra hasta la cosecha, en resumen son quienes nos abastecen de caña que es producida en tierras que no son propiedad de la empresa; por lo tanto, son unos de los proveedores más importantes de materia prima, cabe mencionar que conlleva una contrapartida ya que por un lado son proveedores lo cual origina una cuenta por pagar y por otro lado también origina la cuenta por cobrar sobre anticipos a cañeros. Analizaremos esta cuenta desde su origen, debido a la necesidad del productor de contar con insumos, servicios y tecnología que no están a su alcance, por ser pequeños o medianos

productores por lo que la empresa tiene por política suministrarles servicios y materiales, que posteriormente se cobrarán o se descontará al hacer el pago de la misma.

Al realizar un análisis completo de la cuenta por cobrar a cañeros, se encontraron los siguientes hallazgos:

- El sistema informático funciona a base de interfaces, separadas en nueve módulos de sistemas, mismos que funcionan de forma separada y se unifican una vez por semana.
- La unificación de esta información, puede dar origen a márgenes de error en el traslado de los datos, que al final podrían no conciliar exactamente con los datos contables.
- En el caso del manejo y control de suministros y servicios proporcionados a cañeros, se pudo observar que no existe un control definido, para llevar la secuencia en forma ordenada, además la comunicación entre el departamento de suministros y servicios a contabilidad es deficiente, ya que los documentos por salidas de insumos y órdenes de servicios, no se llevan inmediatamente a contabilidad después de operarlos en el sistema. Debe ser más fluida para que los datos coincidan en las conciliaciones contables.
- Para que al momento de la liquidación final, se pueda descontar exactamente los montos proporcionados a los proveedores, por concepto de anticipos sobre compra de caña menos suministros, materiales y servicios prestados.

**Cuadro No.1**

**Nómina liquidación final caña, muestra zafra 2011**

Finca	Descripción finca	Cheque no.	Toneladas Caña			Precio Ton.		Valor Neto Caña	Total		IVA	Retención IVA 65%	Total cheque	Diferencia
			s/CAT	c/CAT	Totales	s/CAT	c/CAT		Descuentos	Saldo liquidación				
506	Natividad	12511005	0.00	5,657.65	5,657.65	164.96	124.01	570,707.67	434,464.74	136,242.93	16,349.15	10,626.95	141,965.13	(5,722.20)
507	Josefita	12511006	0.00	11,013.70	11,013.70	168.14	119.94	1,028,788.89	735,715.16	293,073.73	35,168.85	22,859.75	305,382.83	(12,309.10)
508	El Peñón	12511007	2,935.44	0.00	2,935.44	161.91	93.66	385,618.73	336,808.47	48,810.26	5,857.23	3,807.20	50,860.29	(2,050.03)
512	Las Mercedes	12511008	715.80	0.00	715.80	160.41	160.41	115,020.49	92,578.20	22,442.29	2,693.07	1,750.50	23,384.86	(942.57)
513	El Milagro	12511009	6,591.49	29.63	6,621.12	157.29	112.44	979,729.12	760,099.89	219,629.23	26,355.51	17,131.08	228,853.66	(9,224.43)
518	Santo Domingo	12511010	4,766.82	0.00	4,766.82	163.87	163.87	768,425.07	548,184.30	220,240.77	26,428.89	17,178.78	231,067.35	(10,826.58)
521	El Retiro- Patulul	12511011	762.21	0.00	762.21	153.85	98.05	117,463.02	87,654.15	29,808.87	3,577.06	2,325.09	31,060.84	(1,251.97)
525	Agropecuaria El Sauce	12511012	0.00	804.08	804.08	150.49	100.79	73,848.16	53,012.99	20,835.17	2,500.22	1,625.14	21,710.25	(875.08)
526	Mocaya	12511013	3,008.61	0.00	3,008.61	159.15	159.15	458,464.84	347,885.57	110,579.27	13,269.51	8,625.18	115,223.60	(4,644.33)
527	La Fortuna	12511014	0.00	10,218.75	10,218.75	160.81	112.61	1,121,998.08	682,612.50	439,385.58	52,726.27	34,272.08	457,839.77	(18,454.19)
532	Las Marias	12511015	410.14	0.00	410.14	159.46	159.46	56,640.60	41,014.00	15,626.60	1,875.19	1,218.87	16,282.92	(656.32)
534	El Carmen Chipó	12511016	0.00	1,128.07	1,128.07	160.23	99.88	98,549.83	61,649.02	36,900.81	4,428.10	2,878.26	38,450.64	(1,549.83)
535	Santa fe Palmira	12511017	0.00	208.65	208.65	164.50	99.35	20,178.22	17,271.45	2,906.77	348.81	226.73	3,028.85	(122.08)
538	Casillas	12511018	0.00	6,145.56	6,145.56	166.21	120.31	729,147.96	413,302.74	315,845.22	37,901.43	24,635.93	329,110.72	(13,265.50)
542	San Rafael Chicales	12511019	0.00	2,897.38	2,897.38	151.31	104.91	320,839.23	198,759.22	122,080.01	14,649.60	9,522.24	127,207.37	(5,127.36)
546	San Rafael Chicales I	12511020	0.00	1,847.15	1,847.15	163.40	117.00	219,185.96	126,714.49	92,471.47	11,096.58	7,212.77	96,355.27	(3,883.80)
547	San Rafael Chicales II	12511021	0.00	1,861.00	1,861.00	151.34	104.94	210,279.45	127,664.61	82,614.84	9,913.78	6,443.96	86,084.66	(3,469.82)
550	Santiago Buena Vista	12511022	0.00	18,886.60	18,886.60	165.56	138.11	2,912,343.34	2,501,959.00	410,384.34	49,246.12	32,009.98	427,620.48	(17,236.14)
551	San Carlos Paz	12511023	0.00	1,795.34	1,795.34	157.75	106.80	181,435.08	114,991.52	66,443.56	7,973.23	5,182.60	69,234.19	(2,790.63)
558	jumay II	12511024	0.00	64,033.44	64,033.44	151.80	78.60	2,674,427.19	1,200,000.00	1,474,427.19	176,931.26	115,005.32	1,651,358.45	(176,931.26)
561	Agropecuaria Montana	12511025	0.00	3,497.65	3,497.65	158.16	103.41	409,798.30	270,067.45	139,730.85	16,767.70	10,899.01	145,599.54	(5,868.69)
562	Bomba hnos. Haeusler	12511026	0.00	4,005.39	4,005.39	155.18	105.43	356,263.81	261,351.70	94,912.11	11,389.45	7,403.14	98,898.42	(3,986.31)
564	Tierra Buena	12511027	0.00	2,004.48	2,004.48	154.60	108.60	193,538.63	138,309.12	55,229.51	6,627.54	4,307.90	57,549.15	(2,319.64)
567	Alcohol	12511028	0.00	17,698.79	17,698.79	156.04	101.29	1,468,944.14	1,402,713.94	66,230.20	7,947.62	5,165.96	69,011.87	(2,781.67)
572	Ingenio La Unión	12511029	2,195.67	0.00	2,195.67	156.47	156.47	344,141.15	49,834.32	294,306.83	35,316.82	22,955.93	306,667.72	(12,360.89)
574	Kabanu	12511030	0.00	16,021.06	16,021.06	165.91	120.01	1,875,651.27	1,107,055.24	768,596.03	92,231.52	59,950.49	800,877.06	(32,281.03)
575	San Tiago Variedades	12511031	0.00	38,233.55	38,233.55	170.86	143.41	5,366,234.76	5,066,858.25	299,376.51	35,925.18	23,351.37	311,950.32	(12,573.81)
	<b>Totales</b>		<b>21,386.18</b>	<b>207,987.92</b>	<b>229,374.10</b>	<b>4,309.66</b>	<b>3,212.91</b>	<b>23,057,662.99</b>	<b>17,178,532.04</b>	<b>5,879,130.95</b>	<b>705,495.71</b>	<b>458,572.21</b>	<b>6,242,636.21</b>	<b>(363,505.26)</b>

Observación: En el cuadro se tomó el 30% de proveedores.

Fuente: Ingenio El Dulce Sabor

**Cuadro No.2**  
**Análisis de integración de anticipos quincenales, muestra mayo 2011**  
**Toneladas quincenales**

# Fca	Nombre finca	Quincena 1	Quincena 2	Quincena 3	Quincena 4	Cheque	Total Ton	Q.15 p/Ton	Total	IVA	Total Factura	Retención IVA 65%	Valor Cheque
801	Virginia		509.18			<b>7562970</b>	509.18	15.00	7,637.70	916.52	8,554.22	595.74	7,958.48
803	La Cuchilla Coronado		8,211.11			<b>7562971</b>	8,211.11	15.00	123,166.65	14,780.00	137,946.65	9,607.00	128,339.65
811	París	33.34	1,461.77	923.59		<b>7562972</b>	2,418.70	15.00	36,280.50	4,353.66	40,634.16	2,829.88	37,804.28
814	Santa María Ruíz		105.48	4,526.76		<b>7562973</b>	4,632.24	15.00	69,483.60	8,338.03	77,821.63	5,419.72	72,401.91
815	San Antonio Torola	3,234.22	3,126.77			<b>7562974</b>	6,360.99	15.00	95,414.85	11,449.78	106,864.63	7,442.36	99,422.27
818	Florato				2,174.42	<b>7562975</b>	2,174.42	15.00	32,616.30	3,913.96	36,530.26	2,544.07	33,986.18
819	Las Palmas	6,131.89	4,727.57	2,095.12		<b>7562976</b>	12,954.58	15.00	194,318.70	23,318.24	217,636.94	15,156.86	202,480.09
822	Santa Teresa Urruela			1,337.83		<b>7562977</b>	1,337.83	15.00	20,067.45	2,408.09	22,475.54	1,565.26	20,910.28
825	Alsacia		56.25	185.88	197.53	<b>7562978</b>	439.66	15.00	6,594.90	791.39	7,386.29	514.40	6,871.89
826	Sábana Grande			227.08	165.95	<b>7562979</b>	393.03	15.00	5,895.45	707.45	6,602.90	459.85	6,143.06
830	San Antonio Calvillo	375.56				<b>7562980</b>	375.56	15.00	5,633.40	676.01	6,309.41	439.41	5,870.00
833	Mercedes Sinibaldi	1,466.64	2,954.97	132.38		<b>7562981</b>	4,553.99	15.00	68,309.85	8,197.18	76,507.03	5,328.17	71,178.86
835	San Julián		717.95	52.75		<b>7562982</b>	770.70	15.00	11,560.50	1,387.26	12,947.76	901.72	12,046.04
836	Monterrey	920.51	88.95			<b>7562983</b>	1,009.46	15.00	15,141.90	1,817.03	16,958.93	1,181.07	15,777.86
837	El Chupadero Koper		1,901.96	4,701.03		<b>7562984</b>	6,602.99	15.00	99,044.85	11,885.38	110,930.23	7,725.50	103,204.73
846	Agrícola Sevares				81.10	<b>7562986</b>	81.10	15.00	1,216.50	145.98	1,362.48	94.89	1,267.59
855	Vicente Coronado				702.00	<b>7562987</b>	702.00	15.00	10,530.00	1,263.60	11,793.60	821.34	10,972.26
856	San José La Unión			589.49	561.58	<b>7562988</b>	1,151.07	15.00	17,266.05	2,071.93	19,337.98	1,346.75	17,991.22
<b>Totales</b>									<b>820,179.15</b>	<b>98,421.50</b>	<b>918,600.65</b>	<b>63,973.97</b>	<b>2,450,589.17</b>

**NOTA: El Ingenio es agente retenedor de IVA por lo tanto retiene el 65% de IVA por la producción**

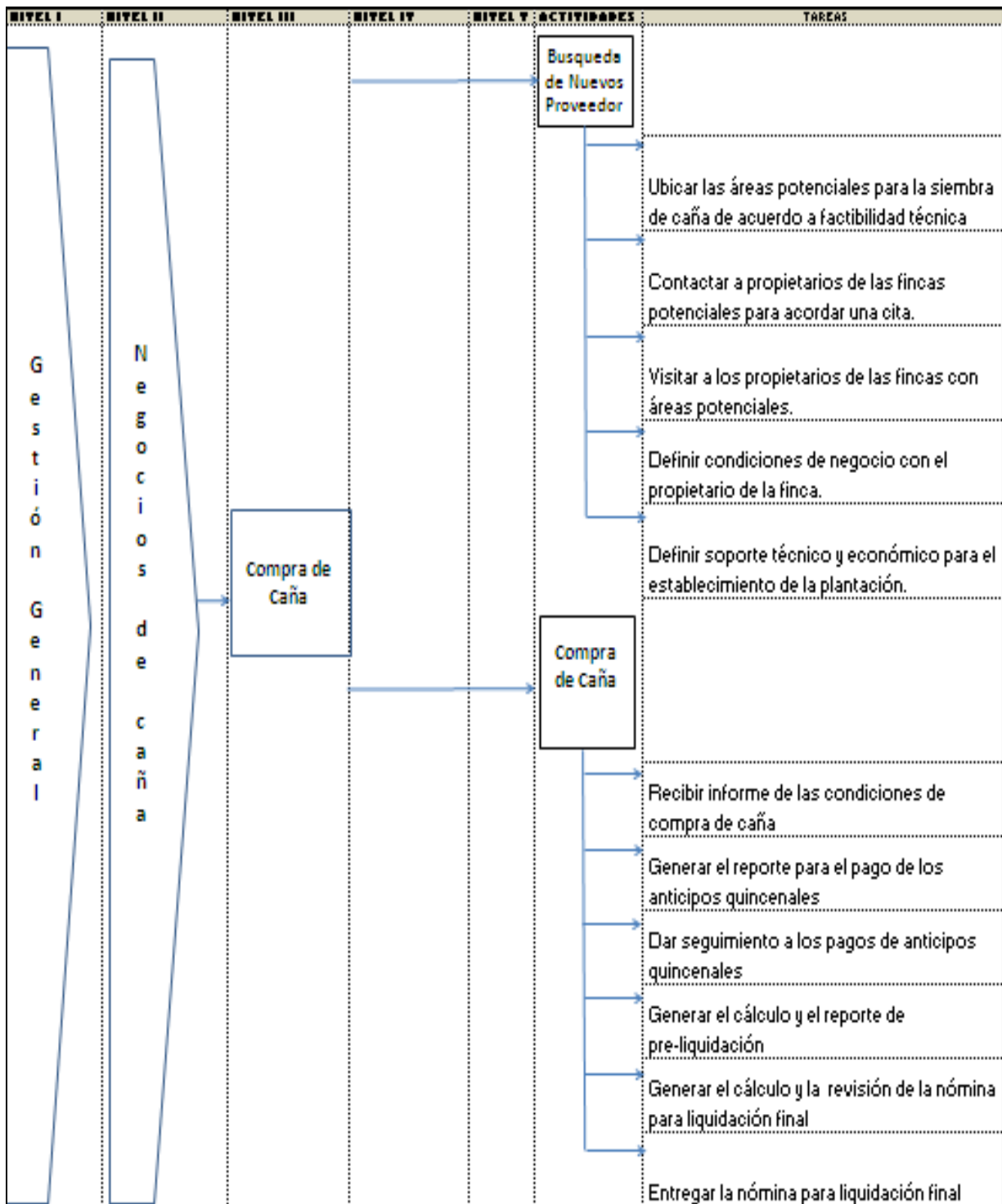
Fuente: Elaboración propia

Falta de recuperación de saldos de cuentas por cobrar a proveedores de caña, sobre suministros y servicios proporcionados, lo cual tiene un impacto económico dentro de esta cuenta, descapitalizándose ya que se debe esperar para su recuperación un lapso de seis meses, de lo contrario trasladarlo a cuentas incobrables.

A través de la técnica de observación y análisis de información documental, se pudo verificar los procedimientos que, se aplican desde la negociación en el departamento de negocios de caña, la prestación de servicios, los planes y despliegue de los procesos que se realizan, esto como punto de partida para poder entender y comprender el origen de la cuenta por cobrar a cañeros, los cuales son anticipos que, se les otorga a ellos por servicios, asesorías e insumos.

Gráfica No. 3

Despliegue de procesos negocios de caña

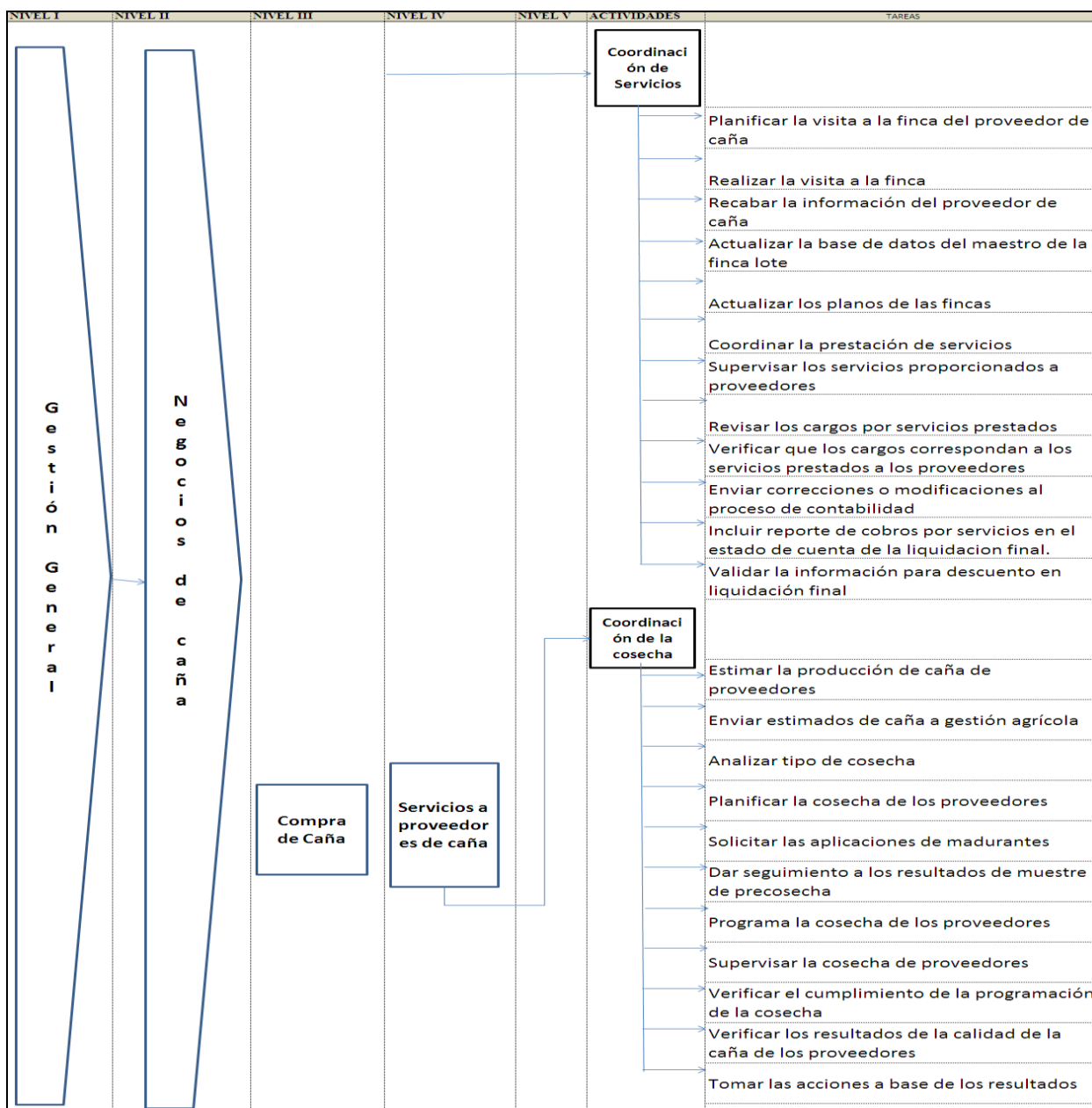


Fuente: Ingenio el Dulce Sabor



Gráfica No. 3

Continuación despliegue de procesos negocios de caña

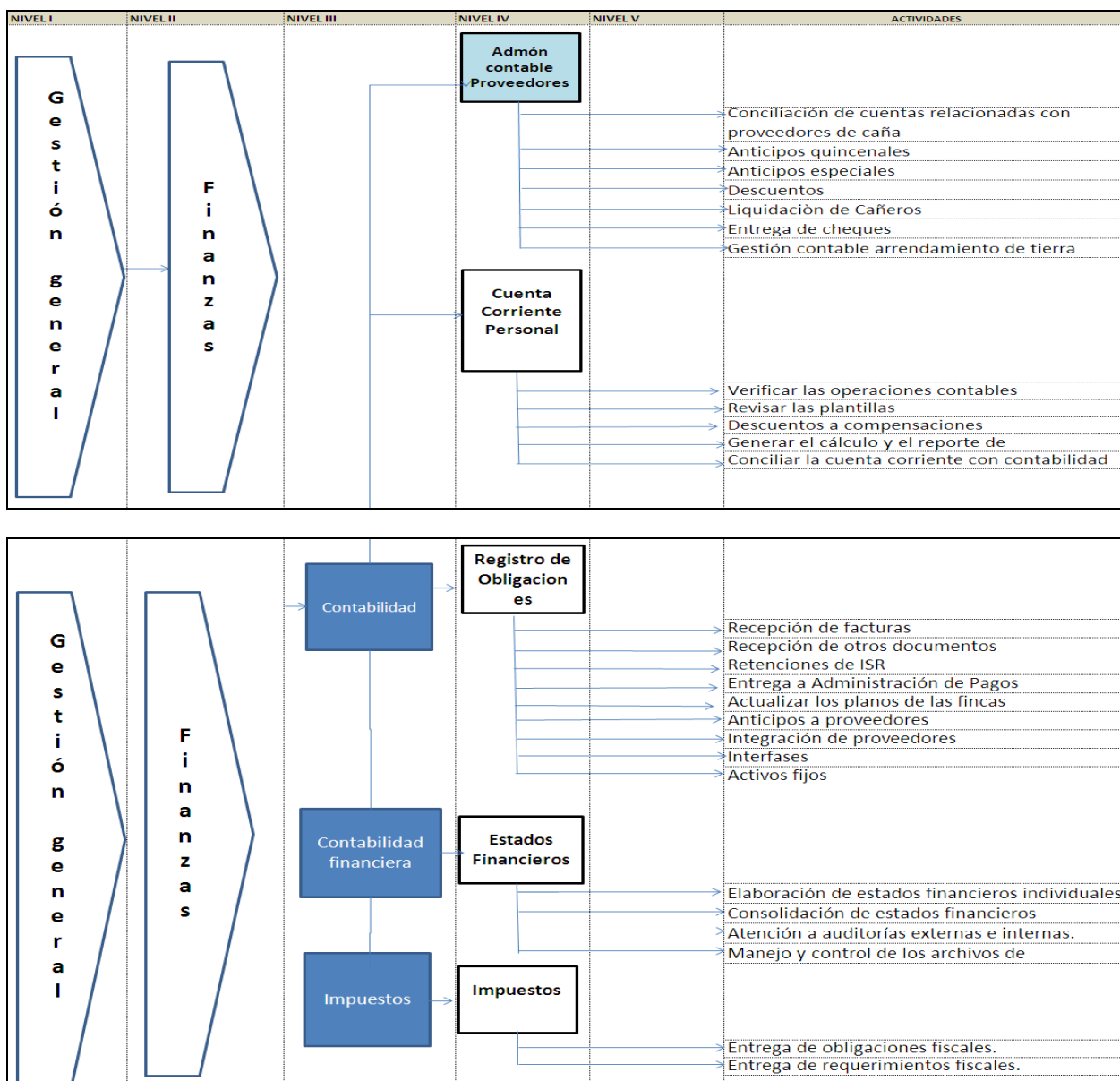


Fuente: Ingenio el Dulce Sabor

**Análisis:** esta gráfica nos indica los pasos secuenciales del proceso de compra de caña dentro de estos la compra de caña de la cual se derivan la coordinación de servicios a prestar a proveedores de caña durante la cosecha, por lo que cada actividad que se deriva de estas dentro de la operación del departamento en mención, es razonable para cumplimiento de sus objetivos antes y después de la finalización del cosecha.

Gráfica No. 4

Despliegue de procesos de contabilidad



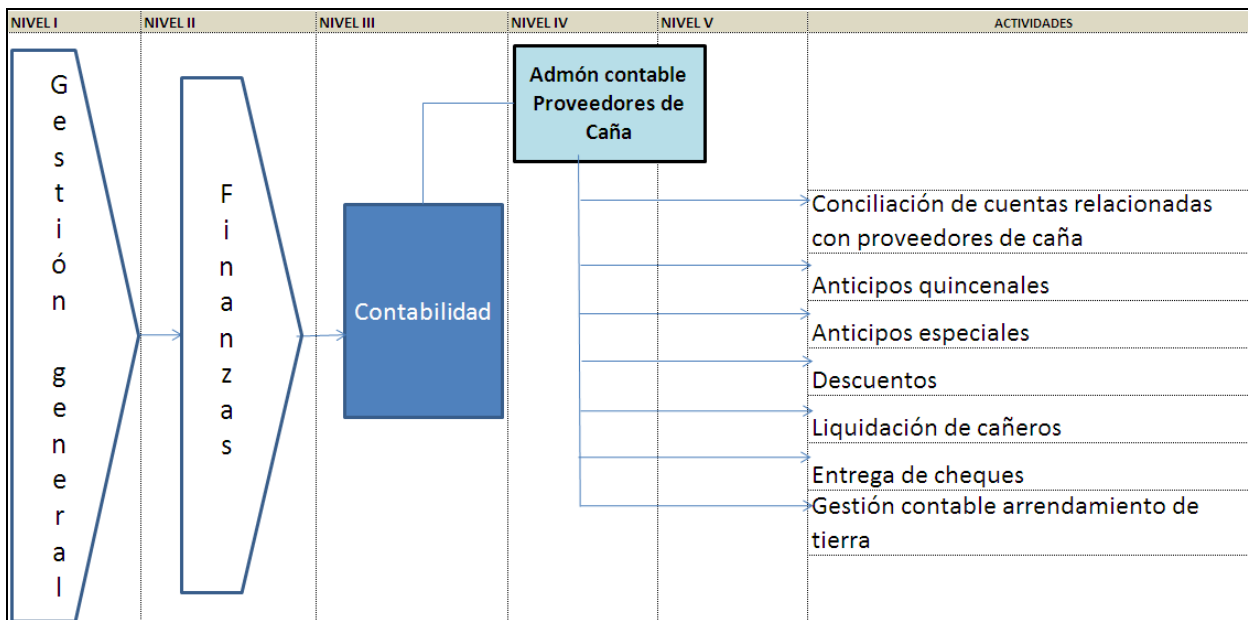
Fuente: Ingenio El Dulce Sabor

**Análisis:** esta gráfica nos muestra el despliegue de cada una de las actividades de área de finanzas entre los departamentos de contabilidad (registro de obligaciones), contabilidad financiera (Estados financieros) e impuestos así también cada actividad en la que estos departamentos contribuyen en el registro y control de la información financiera, la cual es de suma importancia en manos de la junta directiva y gerentes para la toma de decisiones, por lo que en términos generales es adecuada.

### 3.2.1.1. Análisis específico

Gráfica No. 5

#### Flujograma del proceso específico de administración contable de proveedores de caña.



Fuente: Ingenio el Dulce Sabor

**Análisis:** esta gráfica nos indica dentro del despliegue del departamento de contabilidad, en la administración contable de proveedores de caña, cada una de las actividades que se realizan para llevar control de anticipos y otros gastos a proveedores de caña, dentro de los mismos se encuentra las conciliaciones, anticipos quincenales y especiales, descuentos, liquidación, entrega de cheques y gestión contable, por lo que parece adecuada sin embargo solo existe esta grafica por lo que no es suficiente para conocer el proceso, por lo que en el manual propuesto se indica la manera en que estas actividades operan así como un flujo grama que se propone en el capítulo IV, grafica No.9.

### 3.2.2 Análisis de la información contable financiera

Como parte de la investigación, se procedió a realizar un análisis vertical y horizontal de los estados financieros del Ingenio El Dulce Sabor, S.A., los cuales corresponden a los años 2011 y 2010, los resultados se observan a continuación:

### 3.2.2.1 Análisis vertical

Se utiliza en el estudio de las relaciones entre los datos de un negocio que corresponden a un mismo ejercicio contable. Con este procedimiento denominado vertical, es factible conocer de qué manera está integrado el activo, el pasivo, el capital y los resultados, pérdidas y ganancias de la empresa. En el análisis vertical el factor tiempo se considera de mediana importancia y solamente como un elemento de juicio.

- Razones simples

Este tiene un gran valor práctico, ya que nos permite obtener un número ilimitado de razones e índices que sirven para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad así también la permanencia de los inventarios.

- Porcentajes integrales

Consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del activo, pasivo, y patrimonio, tomando como base el valor total y el porcentaje que representa cada cuenta, sujetas al análisis.

### 3.2.2.2 Análisis vertical del balance general

A continuación se mostrará el análisis vertical de los estados financieros del Ingenio El Dulce Sabor S.A., que corresponden al período 2,011, así mismo el análisis que corresponde a cada una de las variaciones de las cuentas que lo integran, se muestra en la siguiente página.

### Cuadro No.3

**Ingenio El Dulce Sabor, S.A.**  
**Estado de situación financiera**  
**Al 31 de diciembre del 2010 y 2011**  
**(Expresado en quetzales)**

Descripción	Año comparativo 2011		Año base 2010	
	Valores	%	Valores	%
<b>Activo</b>				
<b>Corriente</b>				
Efectivo	834,137,818.45	17.87	801,052,076.62	18.61
Cuentas por cobrar	1,334,841,213.61	28.59	1,260,561,008.86	29.28
Inventarios	589,091,038.36	12.62	426,221,140.78	9.90
Gastos anticipados	101,422,490.88	2.17	81,527,417.16	1.89
Otros activos	252,299,631.82	5.40	211,870,752.76	4.92
<b>Total activo corriente</b>	<b>3,111,792,193.12</b>	<b>66.66</b>	<b>2,781,232,396.16</b>	<b>64.60</b>
<b>No corriente</b>				
Propiedades y equipo neto	1,476,164,072.41	31.62	1,433,650,069.40	33.30
Inversiones	80,245,958.66	1.72	90,399,348.98	2.10
<b>Total activo no corriente</b>	<b>1,556,410,031.08</b>	<b>33.34</b>	<b>1,524,049,418.39</b>	<b>35.40</b>
<b>Total del activo</b>	<b>4,668,202,224.19</b>	<b>100.00</b>	<b>4,305,281,814.55</b>	<b>100.00</b>
<b>Pasivo</b>				
<b>Pasivo corriente</b>				
Provisión gastos de reparación	919,019,747.10	19.69	772,359,893.52	17.94
Proveedores de caña	606,883,813.87	13.00	477,873,403.26	11.10
Proveedores de equipo y materiales	118,283,971.57	2.53	110,115,103.18	2.56
Cuentas por pagar diversas	110,366,474.32	2.36	106,309,728.92	2.47
Porción circulante de préstamos bancarios	50,079,736.25	1.07	35,697,784.92	0.83
Dividendos por pagar	64,681,416.00	1.39	-	-
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>1,869,315,159.11</b>	<b>40.04</b>	<b>1,502,355,913.80</b>	<b>34.90</b>
<b>Pasivo no Corriente</b>				
Préstamos bancarios	1,345,858,608.82	28.83	1,602,875,988.95	37.23
Reserva para indemnizaciones	20,723,373.84	0.44	23,185,353.72	0.54
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>1,366,581,982.66</b>	<b>29.27</b>	<b>1,626,061,342.67</b>	<b>37.77</b>
<b>Total del pasivo</b>	<b>3,235,897,141.76</b>	<b>69.32</b>	<b>3,128,417,256.47</b>	<b>72.66</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital pagado	317,109,600.00	6.79	305,109,600.00	7.09
Reserva legal	1,689,986.46	0.04	1,526,151.97	0.04
Utilidades por distribuir	1,079,705,766.73	23.13	839,705,766.73	19.50
Utilidad del período	33,799,729.24	0.72	30,523,039.38	0.71
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>1,432,305,082.43</b>	<b>30.68</b>	<b>1,176,864,558.08</b>	<b>27.34</b>
<b>Total del pasivo y patrimonio</b>	<b>4,668,202,224.19</b>	<b>100.00</b>	<b>4,305,281,814.55</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Ingenio El Dulce Sabor, S.A.

#### 3.2.2.2.1 Efectivo

Se observa que este rubro representa el 17.87% total de disponibilidad, en relación con el total de activos de la Empresa, lo que significa que las ventas al crédito se están recuperando eficientemente y que se cuenta con suficiente liquidez, aunque si lo comparamos con al año 2010, éste disminuyo un 0.74%.

#### 3.2.2.2.2 Cuentas por cobrar

Se observa que este rubro representa el 28.59%, en relación con el total de activos, comparado con el año 2010, éste disminuyó 0.69%, lo que nos indica que las ventas disminuyeron en relación al total del activo, por consiguiente el efectivo disponible aumentó.

#### 3.2.2.2.3 Propiedad, planta y equipo

En el análisis de esta cuenta, este rubro representa el 31% con relación al total de activos, comparado con el año anterior 2010, la diferencia es de 1.68, lo cual significa que se dio baja a activos obsoletos o deteriorados, por el momento no existen políticas de revaluación de activos.

#### 3.2.2.2.4 Proveedores y cuentas por pagar a corto plazo

Este rubro representa un 40.4% en relación con el pasivo total, comparada con el año anterior 2010, aumentó un 5.14%, lo que nos indica que el nivel de endeudamiento a corto plazo, por adquisición de materiales, gastos de reparación y materia prima, va enfocada al cumplimiento de las metas de producción.

#### 3.2.2.2.5 Pasivo a largo plazo

Este rubro representa un 29.27% del pasivo total, comparada con el año anterior 2010, disminuyó un 7.84%; lo que significa que en nivel de deudas a largo plazo se está cancelando adecuadamente, dentro de la integración de esta cuenta, nos indica que el de mayor porcentaje es de los préstamos a largo plazo con un 28.83% mostrando que la empresa está invirtiendo en nuevas obras.

### 3.2.2.2.6 Utilidades por distribuir

En el análisis de esta cuenta, este rubro representa el 23.13% del total de los pasivos, comparado con el año anterior 2,010 aumento un 3.63%, lo que indica que los accionistas están interesados en invertir, con el fin de seguir aumentando la capacidad de la empresa y expandirse a otros horizontes.

### 3.2.2.3 Análisis vertical del estado de resultados

#### Cuadro No.4

**Ingenio El Dulce Sabor, S.A.**  
**Estado de Resultado**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 y 2011**  
**(Expresado en quetzales)**

Descripción	Año comparativo 2011		Año base 2010	
	Valores	%	Valores	%
<b>Ventas</b>				
<b>Azúcar</b>				
Local	378,376,809.67	21.68	266,892,145.81	21.58
Exportación	613,655,217.20	35.16	367,754,013.00	29.74
<b>Total ventas azúcar</b>	<b>992,032,026.88</b>	<b>56.84</b>	<b>634,646,158.81</b>	<b>51.32</b>
<b>Melaza</b>				
Local	207,244,088.66	11.87	181,627,680.20	14.69
Exportación	109,376,814.44	6.27	90,661,144.30	7.33
<b>Total ventas melaza</b>	<b>316,620,903.11</b>	<b>18.14</b>	<b>272,288,824.50</b>	<b>22.02</b>
<b>Energía eléctrica</b>				
Energía	298,478,913.68	17.10	256,229,237.82	20.72
<b>Total ventas energía eléctrica</b>	<b>298,478,913.68</b>	<b>17.10</b>	<b>256,229,237.82</b>	<b>20.72</b>
<b>Productos agrícolas</b>				
Caña	111,304,607.81	6.38	62,649,005.48	5.07
<b>Total ventas prod. agrícolas</b>	<b>111,304,607.81</b>	<b>6.38</b>	<b>62,649,005.48</b>	<b>5.07</b>
<b>Total ventas</b>	<b>1,718,436,451.48</b>	<b>98.46</b>	<b>1,225,813,226.62</b>	<b>99.12</b>
Otros ingresos	26,836,643.03	1.54	10,875,536.96	0.88
<b>Total ventas y otros ingresos</b>	<b>1,745,273,094.50</b>	<b>100.00</b>	<b>1,236,688,763.58</b>	<b>100.00</b>
<b>Costos de producción y venta</b>				
Azúcar	1,152,246,268.63	66.02	779,568,347.83	63.04
Melaza	70,238,953.51	4.02	63,292,127.80	5.12
Energía eléctrica	65,960,288.98	3.78	57,793,851.14	4.67
Caña	40,049,322.22	2.29	34,861,095.08	2.82
<b>Total costo de ventas</b>	<b>1,328,494,833.34</b>	<b>76.12</b>	<b>935,515,421.86</b>	<b>75.65</b>
<b>Margen de utilidad bruta</b>	<b>416,778,261.17</b>	<b>23.88</b>	<b>301,173,341.72</b>	<b>24.35</b>
<b>Gastos operativos</b>				
<b>Gastos administración</b>				
Administración financiera	11,854,690.80	0.68	9,347,880.00	0.76
Honorarios directores	231,479,851.43	13.26	143,919,091.40	11.64
Administración de riesgos	7,018,191.60	0.40	9,223,068.00	0.75
Otros gastos administrativos	116,302,681.15	6.66	93,540,196.40	7.56
<b>Total gastos administración</b>	<b>366,655,414.98</b>	<b>21.01</b>	<b>256,030,235.81</b>	<b>20.70</b>
<b>Gastos financieros</b>				
Otros gastos financieros	430,819.75	0.02	317,812.56	0.03
<b>Total gastos financieros</b>	<b>430,819.75</b>	<b>0.02</b>	<b>317,812.56</b>	<b>0.03</b>
<b>Bonificación directores</b>	706,911.60	0.04	589,004.40	0.05
<b>Total gastos operativos</b>	<b>367,793,146.33</b>	<b>21.07</b>	<b>256,937,052.77</b>	<b>20.78</b>
Utilidad antes de impuesto sobre la renta	48,985,114.84	2.81	44,236,288.96	3.58
Provisión impuesto sobre la renta	15,185,385.60	0.87	13,713,249.58	1.11
<b>Utilidad neta</b>	<b>33,799,729.24</b>	<b>1.94</b>	<b>30,523,039.38</b>	<b>2.47</b>

Fuente: Ingenio El Duce Sabor, S, A.



### 3.2.2.3.1 Análisis del costo de venta

El margen de utilidad bruta es 23.88% en relación al total de ventas, comparado con el año 2010, disminuyó un 0.47%, esto se debe a que el encarecimiento de productos básicos para la producción, entre ellos materiales, fertilizantes y químicos ya que sus precios aumentaron a nivel internacional, también tuvo incidencia el aumento al precio del Bunker y combustibles, necesarios para los servicios que proporcionan las máquinas y para generación de energía, sin embargo la empresa permanece estable debido a las políticas internas puestas en práctica y al control y seguimiento adecuados por parte de los departamentos de planeación y control, encargados de velar por economía y de maximizar los procesos de producción.

### 3.2.2.3.2 Análisis de los gastos de operación

Este rubro representa un 21.01% del total de las ventas, comparada con al año anterior 2010, aumentó un 0.31%, esto se debe que el gobierno dentro de su política Decretó un aumento al salario mínimo, el cual se realizó en la empresa en cumplimiento de las leyes de Guatemala, además la empresa está alcanzando otras certificaciones de seguridad y calidad lo cual justifica el aumento porcentual.

### 3.2.2.3.3 Análisis de las utilidades netas

Este rubro representa un 1.94% en relación al total de ventas, comparado con el año anterior 2011, disminuyó un 0.53%, esto se debe a la adquisición de nuevos préstamos a largo plazo, ya que la empresa dentro de sus metas contempla la inversión de nuevos proyectos y mejoras para la empresa, además de la adquisición de un nuevo ingenio en México, así como a la producción de nuevos productos tal como el alcohol etanol por lo que también ha realizado inversiones para aumentar su capacidad de producción, por lo tanto; es justificable la disminución en este rubro.

#### 3.2.2.4 Análisis horizontal

Los análisis que se realizan a través de este método se refiere a la comparación de los estados financieros en varios años, para mostrar el crecimiento o disminución que se han dado en las operaciones de la empresa y sobre los cambios que ha ocurrido en su posición financiera, con el propósito de establecer si se ha fortalecido o debilitado. Para poder realizar este análisis se cuenta con los siguientes métodos: método de estados comparativos, método de tendencias. Analizaremos este método en la siguiente página.

### 3.2.2.5 Análisis horizontal del balance general

**Cuadro No.5**

**Ingenio El Dulce Sabor, S.A.**  
**Estado de situación financiera**  
**Al 31 de diciembre del 2010 y 2011**  
**(Expresado en quetzales)**

Descripción	Año comparativo 2011	Año base 2010	Variación	%
	Valores	Valores		
<b>Activo</b>				
<b>Corriente</b>				
Efectivo	834,137,818.45	801,052,076.62	33,085,741.84	4.13
Cuentas por cobrar	1,334,841,213.61	1,260,561,008.86	74,280,204.76	5.89
Inventarios	589,091,038.36	426,221,140.78	162,869,897.58	38.21
Gastos anticipados	101,422,490.88	81,527,417.16	19,895,073.72	24.40
Otros activos	252,299,631.82	211,870,752.76	40,428,879.06	19.08
<b>Total activo corriente</b>	<b>3,111,792,193.12</b>	<b>2,781,232,396.16</b>	<b>330,559,796.95</b>	<b>11.89</b>
<b>No corriente</b>				
Propiedades y equipo neto	1,476,164,072.41	1,433,650,069.40	42,514,003.01	2.97
Inversiones	80,245,958.66	90,399,348.98	(10,153,390.32)	(11.23)
<b>Total activo no corriente</b>	<b>1,556,410,031.08</b>	<b>1,524,049,418.39</b>	<b>32,360,612.69</b>	<b>2.12</b>
<b>Total del activo</b>	<b>4,668,202,224.19</b>	<b>4,305,281,814.55</b>	<b>362,920,409.64</b>	<b>8.43</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>				
<b>Pasivo corriente</b>				
Provisión gastos de reparación	919,019,747.10	772,359,893.52	146,659,853.58	18.99
Proveedores de caña	606,883,813.87	477,873,403.26	129,010,410.61	27.00
Proveedores de equipo y materiales	118,283,971.57	110,115,103.18	8,168,868.40	7.42
Cuentas por pagar diversas	110,366,474.32	106,309,728.92	4,056,745.39	3.82
Porción circulante de préstamos bancarios	50,079,736.25	35,697,784.92	14,381,951.33	40.29
Dividendos por pagar	64,681,416.00	-	64,681,416.00	-
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>1,869,315,159.11</b>	<b>1,502,355,913.80</b>	<b>366,959,245.31</b>	<b>24.43</b>
<b>Pasivo no Corriente</b>				
Préstamos bancarios	1,345,858,608.82	1,602,875,988.95	(257,017,380.13)	(16.03)
Reserva para indemnizaciones	20,723,373.84	23,185,353.72	(2,461,979.88)	(10.62)
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>1,366,581,982.66</b>	<b>1,626,061,342.67</b>	<b>(259,479,360.01)</b>	<b>(15.96)</b>
<b>Total del pasivo</b>	<b>3,235,897,141.76</b>	<b>3,128,417,256.47</b>	<b>107,479,885.30</b>	<b>3.44</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital pagado	317,109,600.00	305,109,600.00	12,000,000.00	3.93
Reserva legal	1,689,986.46	1,526,151.97	163,834.49	10.74
Utilidades por distribuir	1,079,705,766.73	839,705,766.73	240,000,000.00	28.58
Utilidad del período	33,799,729.24	30,523,039.38	3,276,689.86	10.74
<b>Total patrimonio</b>	<b>1,432,305,082.43</b>	<b>1,176,864,558.08</b>	<b>255,440,524.34</b>	<b>21.71</b>
<b>Total del pasivo y patrimonio</b>	<b>4,668,202,224.19</b>	<b>4,305,281,814.55</b>	<b>362,920,409.64</b>	<b>8.43</b>

Fuente: Ingenio El Dulce Sabor S.A.

#### 3.2.2.5.1 Efectivo

En el análisis de esta cuenta, se puede observar un aumento de 4.13% con relación al año 2010, lo cual tuvo como incidencia el aumento de las ventas en un 41.12%, así mismo; en el caso de las inversiones disminuyeron, lo que significa que hay inversiones que ya terminaron de realizarse, por ende fueron capitalizadas a los activos fijos.

#### 3.2.2.5.2 Cuentas por cobrar

Muestra un 5.89% de aumento con relación al año 2010, lo que significa que algunas de las ventas efectuadas al crédito aún no se han recuperado, por tal razón; se sugiere hacer un análisis de las cuentas por cobrar y su antigüedad, para recuperar los fondos aún pendientes.

#### 3.2.2.5.3 Propiedad, planta y equipo

Se puede observar un incremento de 2.97% con relación al año 2010, lo que significa que las obras en proceso e inversiones propuestas muchas de ellas ya están terminadas por lo que pasaron a formar parte de los activos fijos, lo cual se evidencia en aumento a este rubro.

#### 3.2.2.5.4 Proveedores y cuentas por pagar a corto plazo

Muestra un aumento de 24.43% en relación al año 2010, lo que nos indica que la empresa está captando más proveedores, quienes les suministran materia prima para aumentar la productividad, dentro de la integración del pasivo se puede observar que las cuentas con mayor porcentaje de aumento son la de proveedores, con un 27% y los préstamos bancarios con 40.29%, lo que significa que el nivel de endeudamiento a corto plazo aumentó.

#### 3.2.2.5.5 Pasivo a largo plazo

Al analizar este rubro se observa que disminuyó un 15.96% con relación al año 2011, lo que significa que la empresa está cumpliendo con la amortización de sus deudas a largo plazo, por lo que se mantiene en una posición estable.

### 3.2.2.5.6 Utilidades por distribuir

A pesar de que la empresa se encuentra en crecimiento y que para el año 2011; se acordó el pago de dividendos, es evidente, el interés de los accionistas porque la empresa continúe tras las metas de expansión propuestas, lo cual se ve reflejado en las utilidades acumuladas pendientes de distribuir, como resultado esta cuenta tuvo un aumento de 28.58%, en comparación con el año 2010.

### 3.2.2.6 Análisis horizontal del estado de resultado

#### Cuadro No. 6

**Ingenio El Dulce Sabor, S.A.**  
**Estado de resultado**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 y 2011**  
**(Expresado en quetzales)**

Descripción	Año comparativo 2011	Año base 2010	Variación	%
	Valores	Valores		
<b>Ventas</b>				
<b>Azúcar</b>				
Local	378,376,809.67	266,892,145.81	111,484,663.86	41.77
Exportación	613,655,217.20	367,754,013.00	245,901,204.20	66.87
<b>Total ventas azúcar</b>	<b>992,032,026.88</b>	<b>634,646,158.81</b>	<b>357,385,868.06</b>	<b>56.31</b>
<b>Melaza</b>				
Local	207,244,088.66	181,627,680.20	25,616,408.46	14.10
Exportación	109,376,814.44	90,661,144.30	18,715,670.15	20.64
<b>Total ventas melaza</b>	<b>316,620,903.11</b>	<b>272,288,824.50</b>	<b>44,332,078.61</b>	<b>16.28</b>
<b>Enérgia eléctrica</b>				
Energía	298,478,913.68	256,229,237.82	42,249,675.86	16.49
<b>Total ventas energía eléctrica</b>	<b>298,478,913.68</b>	<b>256,229,237.82</b>	<b>42,249,675.86</b>	<b>16.49</b>
<b>Productos agrícolas</b>				
Caña	111,304,607.81	62,649,005.48	48,655,602.32	77.66
<b>Total ventas prod. agrícolas</b>	<b>111,304,607.81</b>	<b>62,649,005.48</b>	<b>48,655,602.32</b>	<b>77.66</b>
<b>Total ventas</b>	<b>1,718,436,451.48</b>	<b>1,225,813,226.62</b>	<b>492,623,224.86</b>	<b>40.19</b>
Otros ingresos	26,836,643.03	10,875,536.96	15,961,106.06	146.76
<b>Total ventas y otros ingresos</b>	<b>1,745,273,094.50</b>	<b>1,236,688,763.58</b>	<b>508,584,330.92</b>	<b>41.12</b>
<b>Costos de producción y venta</b>				
Azúcar	1,152,246,268.63	779,568,347.83	372,677,920.80	47.81
Melaza	70,238,953.51	63,292,127.80	6,946,825.72	10.98
Energía eléctrica	65,960,288.98	57,793,851.14	8,166,437.83	14.13
Caña	40,049,322.22	34,861,095.08	5,188,227.13	14.88
<b>Total costo de ventas</b>	<b>1,328,494,833.34</b>	<b>935,515,421.86</b>	<b>392,979,411.48</b>	<b>42.01</b>
<b>Margen de utilidad bruta</b>	<b>416,778,261.17</b>	<b>301,173,341.72</b>	<b>115,604,919.44</b>	<b>38.38</b>
<b>Gastos operativos</b>				
<b>Gastos administración</b>				
Administración financiera	11,854,690.80	9,347,880.00	2,506,810.80	26.82
Honorarios directores	231,479,851.43	143,919,091.40	87,560,760.02	60.84
Administración de riesgos	7,018,191.60	9,223,068.00	(2,204,876.40)	(23.91)
Otros gastos administrativos	116,302,681.15	93,540,196.40	22,762,484.75	24.33
<b>Total gastos administración</b>	<b>366,655,414.98</b>	<b>256,030,235.81</b>	<b>110,625,179.17</b>	<b>43.21</b>
<b>Gastos financieros</b>				
Otros gastos financieros	430,819.75	317,812.56	113,007.19	35.56
<b>Total gastos financieros</b>	<b>430,819.75</b>	<b>317,812.56</b>	<b>113,007.19</b>	<b>35.56</b>
<b>Bonificación directores</b>	<b>706,911.60</b>	<b>589,004.40</b>	<b>117,907.20</b>	<b>20.02</b>
<b>Total gastos operativos</b>	<b>367,793,146.33</b>	<b>256,937,052.77</b>	<b>110,856,093.56</b>	<b>43.15</b>
Utilidad antes de impuesto sobre la renta	48,985,114.84	44,236,288.96	4,748,825.88	10.74
Provisión impuesto sobre la renta	15,185,385.60	13,713,249.58	1,472,136.02	10.74
<b>Utilidad neta</b>	<b>33,799,729.24</b>	<b>30,523,039.38</b>	<b>3,276,689.86</b>	<b>10.74</b>

Fuente: Ingenio El Dulce Sabor S.A.

#### 3.2.2.6.1 Análisis de las ventas

En el caso de las ventas aumento en un 40.19% comparado con el año 2010, lo que nos indica el nivel de aceptación del producto por parte de los consumidores, tanto de forma local cuyo aumento fue de 41.77%, como de exportación con un aumento de 66.87%, otro factor clave en el aumento de las ventas son las estrategias que ha ejecutado el departamento de comercialización buscando otros mercados en donde se pueda vender el producto.

#### 3.2.2.6.2 Análisis del costo de venta

El costo de venta, se observa que aumentó en un 42.01%, lo que nos indica que aunque hayamos vendido más, también el costo de los materiales, químicos, fertilizantes y transporte tuvo un aumento significativo, derivado de los precios internacionales del petróleo y bunker los cuales son necesarios e indispensables para el proceso productivo de la empresa y la generación de energía.

#### 3.2.2.6.3 Análisis de los gastos de operación

Estos tuvieron un aumento de 43.21% con relación al año 2010, entre las cuentas que integran los gastos de operación se puede observar que las que más afectaron son: la de honorarios a directores con un incremento de 60.84%, y la de gastos financieros con un aumento de 35.56% debido a la adquisición de préstamos a corto plazo y el pago de los mismos, se recomienda a la empresa revisar las políticas de otorgamiento de incremento de honorarios a directores que estos se otorguen en porcentajes razonables y en relación de las ventas y nuevas inversiones, para que no castiguen significativamente los gastos de operación.

#### 3.2.2.6.4 Análisis de las utilidades netas

Muestra un aumento de 10.74% con relación con el año 2010, lo cual nos indica que nuestro nivel de utilidad neta después de la deducciones de ISR es aceptable, mismo que es considerado por el consejo de accionistas.

### 3.2.2.7 Análisis de índices financieros

También es conocido como método de las razones, consiste en la comparación entre dos cifras por los elementos que integran los estados financieros de una empresa, para establecer la producción que existe de un elemento en relación a otro.

#### 3.2.2.7.1 Razón de solvencia

Se utiliza para realizar mediciones de la capacidad de la empresa a corto plazo para el cumplimiento de las obligaciones que están por vencer.

1. De solvencia			
<b>B) Fòrmula</b>			
<b>Solvencia=</b>	<u>Activo circulante</u> =	<u>3,111,792,193.12</u>	<b>1.66</b>
	Pasivo circulante	1,869,315,159.11	

El resultado nos indica que la empresa cuenta con una solvencia de Q. 1.66, para pagar Q. 1.00 de deuda en un futuro cercano, por lo tanto tiene capacidad para solventar sus pasivos a corto plazo, por lo que se encuentra dentro de los niveles aceptables a base del resultado, cuanto mayor sea este, mayor será la capacidad de solventar sus deudas.

#### 3.2.2.7.2 Razón de liquidez

Se utiliza para medir la capacidad de pago inmediato para cubrir las obligaciones a corto plazo.

2. De liquidez			
<b>B) Fòrmula</b>			
<b>Liquidez=</b>	<u>Activo rápido</u> =	<u>2,522,701,154.76</u>	<b>1.35</b>
	Pasivo circulante	1,869,315,159.11	

Este análisis nos indica que la empresa cuenta con Q. 1.35 disponibles de activos para pagar un Q. 1.00 de pasivos a corto plazo, el valor optimo es de 1 a 1.5 por lo tanto se encuentra dentro de los niveles aceptables de liquidez para solventar sus deudas.



### 3.2.2.7.3 Razón de estabilidad

Mide el grado de protección a acreedores e inversionistas a largo plazo, también se le denomina de cobertura, solidez y endeudamiento.

1. Estabilidad			
<b>B) Fòrmula</b>			
Estabilidad=	<u>Activos fijos(netos) =</u>	1,476,164,072.41	1.08
	Pasivo largo plazo	1,366,581,982.66	

La empresa cuenta con Q. 1.08 de activos fijos, por cada Q. 1.00 que adeuda para pagar sus obligaciones a largo plazo, considerando que un valor menor de 1 mostrará un balance equilibrado por lo que se encuentra dentro de los niveles aceptables por estar cercano al 1.

### 3.2.2.7.4 Razón de propiedad

2. Propiedad			
<b>B) Fòrmula</b>			
Propiedad:	<u>Capital contable =</u>	3,235,897,141.76	0.69
	Activo total	4,668,202,224.19	

Por Cada Q. 1.00; Q. 0.69 representa el capital de la empresa y Q. 0.31 representa lo que pertenece a terceros o bien a los proveedores y acreedores, por lo que en su mayoría es capital propio de los accionistas, por lo que según el resultado se encuentra en los niveles aceptables.

### 3.2.2.7.5 Razón de endeudamiento

Nos indica el control de los acreedores sobre los bienes de la compañía, también se le conoce como apalancamiento financiero.

<b>3. Endeudamiento</b>			
<b>B) Fòrmula</b>			
Propiedad=	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activos total}} =$	$\frac{1,432,305,082.43}{4,668,202,224.19}$	0.31

Este índice nos indica que del activo total de la empresa el 31% corresponde a la participación de los acreedores, dentro de los niveles aceptables de medición se considera un 50%, por lo tanto el resultado obtenido es favorable por ser inferior al rango de medición por lo que la condición de endeudamiento es satisfactoria.

#### 3.2.2.7.6 Razón de solidez

Mide la capacidad de los Activos con los pasivos a corto y largo plazo.

<b>4. Solidez</b>			
<b>B) Fòrmula</b>			
Solidez=	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}} =$	$\frac{4,668,202,224.19}{3,235,897,141.76}$	1.44

Este índice nos indica que por cada Q. 1.00 que tiene posee Q. 1.44 para cubrir el total de sus deudas a corto y largo plazo en cualquier momento, por tanto es una garantía para su proveedores de 0.44, por lo tanto se encuentra dentro de los niveles aceptables de solidez.

#### 3.2.2.7.7 Razón inversión en activos fijos

<b>5. Inversión en activos fijos</b>			
<b>B) Fòrmula</b>			
Inv_ en activos fijos=	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activos fijos (netos)}} =$	$\frac{1,432,305,082.43}{1,476,164,072.41}$	0.97

La empresa posee Q. 0.97, por cada Q. 1.00 invertidos en sus activos fijos, nos indica que el 97% de la inversión es con capital propio, por lo que se encuentra dentro de los niveles aceptables, ya que solo un 3% corresponde a adquisiciones con financiamiento.

### 3.2.2.7.8 Razón de cobertura financiera

Mide la habilidad para cubrir los intereses.

<b>6. Cobertura financiera</b>		
<b>B) Fórmula</b>		
Cobertura financiera= $\frac{\text{Utilidad antes de gastos financieros}}{\text{Gastos financieros}}$ =	$\frac{50,122,846.19}{430,819.75}$	116.34

La empresa posee Q. 116.34; por cada Q.1.00 por concepto de intereses, esto nos indica que en cualquier momento se tiene la capacidad de cubrir los intereses por concepto de préstamos y otras deudas, por lo que su resultado para obtener financiamiento antes las empresas bancarias se encuentra en un nivel adecuado.

### 3.2.2.7.9 Razón de rentabilidad

Mide el grado de éxito o fracaso de una empresa en un determinado período, mide la utilidad, dividendos, etc.

<b>1. Margen de utilidad neta</b>		
<b>B) Fórmula</b>		
Margen de utilidad neta= $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$ =	$\frac{33,799,729.24}{1,718,436,451.48}$	2%

Por cada Q. 1.00 vendido, la empresa tiene la capacidad de obtener una utilidad de Q. 0.02 después de haber cancelado sus costos y gastos, es decir un 2% de utilidad sobre las ventas por lo que es resultado de ganancia no es adecuado en relación a las ventas, sin embargo debe considerarse que el margen bajo de ganancia se debe a que la empresa del azúcar por lo que sus

costos de producir aumentaron, además deben revisarse las políticas de pago de honorarios y bonificaciones a directores, las inversiones pretenden capitalizarse en un plazo de 2 a 3 años.

3.2.2.7.10 Razón de rendimiento de capital

Mide la rentabilidad de la inversión.

<b>2. Rendimiento de capital</b>			
<b>B) Fórmula</b>			
Rendimiento de capital=	<u>Utilidad neta</u> =	<u>33,799,729.24</u>	2%
	Capital contable	1,432,305,082.43	

Este índice nos indica que del capital contable se está obteniendo un rendimiento del 2% en base a la utilidad neta, por cada Q. 1.00 invertido ha obtenido un rendimiento de Q. 0.02. Por lo que se considera que su nivel de rendimiento no es adecuado, esto es producto de inversiones millonarias que se están realizando para aumentar la capacidad productiva de la empresa, además se observan pagos no razonables a cuenta de honorarios y bonificación de directores.

3.2.2.7.11 Rotación de cuentas por cobrar

Indica el número de veces que se han movido las cuentas por cobrar, o sea su recuperación en cuanto a la fecha de otorgamiento del crédito.

<b>1. Rotación de cuentas por cobrar</b>			
<b>B) Fórmula</b>			
<b>Rotación de cuentas por cobrar =</b>		$\frac{\text{Ventas netas}}{\frac{\text{Saldo inicial cta x cob} + \text{Saldo final cta x cob}}{2}}$	
	1,745,273,094.50 =	1,745,273,094.50 =	
	<u>1,260,561,008.86</u> <u>1,334,841,213.61</u>	<u>1,297,701,111.23</u>	1.34
	2		

Esto indica que la empresa tiene un nivel de recuperación del cobro a sus clientes por más de 1 año; por lo se considera que no está en los niveles aceptables de recuperación, en el caso de los anticipos la política de crédito es de 3 meses, por lo que es necesaria la pronta recuperación y revisión de su políticas, para aumentar el flujo de efectivo de la empresa y para que cuente con disponibilidad.

### **Análisis de la situación general financiera**

Al realizar el análisis de las razones financieras del 2011 en El Ingenio El Dulce Sabor, en primer caso la razón de solvencia se aprecia que por cada Q. 1.00 que la empresa adeuda a sus proveedores a corto plazo cuenta con una solvencia de 1.66 y liquidez de 1.35 para solventar sus deudas en el corto plazo, por lo tanto se encuentra en los niveles aceptables para soportar los adeudos próximos a pagar.

En el caso de la razón de estabilidad, nos indica que cuenta con 1.08 de sus activos fijos para pagar sus deudas a largo plazo, así también cuenta con una solidez sobre sus activos circulantes de 1.44 para cancelar sus deudas a corto y largo plazo, dentro de sus razón de cobertura financiera nos indica que por concepto de intereses y gastos bancarios cuenta con capacidad de pago de sus deudas de 116.34 por cada quetzal de crédito, en la razón de propiedad nos indica que el 69% corresponde al capital de los accionistas de la empresa, mientras que en la razón de endeudamiento nos indica que el 31% es financiado con capital de acreedores y proveedores, por lo que se podría mencionar que la empresa se encuentra dentro de los niveles aceptables de estabilidad.

En el caso de los índices de rentabilidad y de rendimiento de capital se observa que su resultado es del 2% de margen de ganancia después de haber solventado todos sus costos y gastos por lo que su nivel de rentabilidad es bajo a nuestro criterio no se encuentra en los niveles aceptables sin embargo al realizar un análisis minucioso del estado de resultado, se observa que los costos de producción de venta para producir azúcar están altos esto se debe al alza en los precios de los insumos y combustibles que se utiliza en el proceso de transformación del producto por lo que son significativos financieramente en los resultados, así también en la sección de gastos administrativos se puede dedujo que los gastos por concepto de honorarios y bonificaciones a directores muestra costos altos por lo que se sugiere en este caso revisar la política de pago de estos, así también la empresa se encuentra realizando inversiones millonarios con el fin de aumentar la capacidad de producción de la planta misma que se pretende capitalizar en un periodo de 2 a 3 años.

La rotación de cuentas por cobrar se encuentra en un margen de recuperación de más de un año, por lo que es importante revisar las políticas de crédito y anticipos a proveedores y clientes y así

reducir el número de días en su recuperación para que la empresa cuente con efectivo y disponibilidad del efectivo.

En conclusión la empresa se encuentra dentro de los índices aceptables solvencia financiera y estabilidad

### 3.2.2.7.13 Análisis de participación de anticipos a proveedores en la cuenta por cobrar

#### Análisis de % de participación en la cuenta por cobrar

		Montos	Porcentaje
<b>Cuentas por cobrar</b>	Q	1,334,481,213.61	100%
Clientes	Q	467,068,424.76	35%
<b>Anticipos a proveedores</b>	<b>Q</b>	<b>306,930,679.13</b>	<b>23%</b>
Impuesto sobre la renta a cobrar	Q	133,448,121.36	10%
Funcionarios y empleados	Q	66,724,060.68	5%
IVA por cobrar	Q	133,448,121.36	10%
Reintegro de asegurados	Q	40,034,436.41	3%
Ingenios azucareros	Q	66,724,060.68	5%
Otras cuentas por cobrar	Q	120,103,309.22	9%

Esta cédula nos muestra el porcentaje de representatividad de la cuenta de anticipos a proveedores de caña, está en un 23% lo que quiere decir que la recuperación es muy lenta perdiendo en sí la disponibilidad del efectivo, necesario para la operación de la empresa.

### 3.2.2.8 Análisis de auditoría

El presente trabajo es un medio por el cual se expone y se da a conocer la realidad actual, por lo que en consecuencia de la realización de esta investigación se aplicaron principios básicos de Normas Internacionales de Auditoría (NIAS), habiéndose realizado el proceso de la siguiente manera.

El trabajo se fundamentó en el análisis de la situación financiera del ingenio, de forma general para verificar la verdadera presentación de los estados financieros de la empresa, su enfoque fue

analizar y evaluar la cuenta por cobrar sobre anticipos de proveedores de caña que representa un rubro importante en las empresas de tipos industriales.

#### 3.2.2.8.1 Planeación

En la primera etapa se obtuvo conocimiento y comprensión de la entidad, se determinó la muestra en base a los objetivos y el alcance del trabajo a realizar, un examen preliminar del control interno, de los riesgos, la materialidad y elaboración del programa de revisión a ejecutarse.

#### 3.2.2.8.2 Ejecución

En esta etapa se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los estados financieros para determinar la veracidad y la razonabilidad, se tomó la muestra del 30% de las cuentas por cobrar, con el propósito de detectar la cantidad posible de errores y a la vez poder evaluar resultados de las pruebas e identificar los hallazgos oportunamente.

Se elaboraron conclusiones y recomendaciones que se comunicaron a la entidad objeto de estudio y aplicación de las propuestas de mejora. Esta etapa fue el eje del trabajo de revisión realizado, porque se efectuaron pruebas, se utilizaron técnicas y procedimientos para encontrar evidencias para sustentar el presente informe. A continuación se muestra algunas de las cédulas elaboradas para llegar a las conclusiones del informe.

## Gráfica No. 6

### Cuestionario de control interno Sobre cuentas por cobrar anticipos a proveedores de caña Jefes de procesos y personal involucrado

Responsable:	Cargo:				
Auditor:	Fecha:				
	Respuesta				
No.	Control interno	Si	No	N/a	Nota

1	Existen controles establecidos sobre la clase deudora de proveedores de caña y finca	X			
2	Al momento de realizar un solicitud de servicios en base del contrato generado para la atención de los proveedores de caña				
	a) Es autorizado por el jefe del proceso	X			
	b) Existen documentos que respaldan el servicio prestado	X			
	c) Existen personal designado para ejecutarlo	X			
	d) Esta solicitud es operada por un digitador al sistema	X			
	e) Se envía inmediatamente al departamento de contabilidad para su registro financiero		X		
3	Se realiza la facturación a los proveedores de caña después de prestado el servicio y el envío de materiales como, fertilizantes, agroquímicos y otros.		X		
	a) Incluye el pago y retención de IVA	X			
	b) Se considera el impuesto de extracción que se paga a las municipalidades	X			
	c) Los montos se hacen por el total del servicio prestado	X			
4	El proveedores de caña paga en efectivo los servicios o son considerados como anticipos	X			
	a) Anticipos normales por orden de compra	X			
	b) Anticipos normales por orden de servicio (Asesorías, maquinaria y otros)	X			
	c) Obligaciones tributarias	X			
5	Existe algun registro por el alquiler de servicios de maquinaria proporcionada a cañeros	X			
6	Se realiza solicitud de servicios por mano de obra proporcionada a cañeros	X			
7	Existen registros sobre los materiales proporcionados a cañeros	X			
8	Se realizan notas de debito interna(deudor) a los proveedores de caña	X			
9	Con qué frecuencia se pagan los anticipos a proveedores de caña				
	a) Anticipos normales son quincenales	X			
	b) Anticipos especiales (autorizados por la gerencia general)	X			
	c) Pago de pre-liquidación (un mes antes de terminar la zafra)	X			
	c) Pago de liquidación final(Al momento de terminar la zafra)	X			
10	Se proporcionan estados de cuenta a los proveedores de caña de forma semanal, quincenal y mensual	X			
11	Se cotejan los estados de cuenta de cañeros contra los registros contables, detalles de compras de caña y pagos de tesorería		X		
12	Contabilidad, compras de caña y materiales, realizan cruce de su información al momento de realizar la pre-liquidación y liquidación final para conciliar sus saldos	X			
13	Contabilidad realiza provisiones mensuales para la absorción del costo que implica la prestación de servicios y materiales a cañeros	X			
14	Se cotejan los saldos contra el diario mayor general de forma semanal, mensual y quincenal hasta la finalización de la zafra	X			
15	Tesorería concilia sus datos con contabilidad para el pago de los anticipos quincenales, especiales de pre-liquidación y liquidación final	X			

Fuente: Elaboración propia



**Gráfica No. 7**

<b>Análisis de actividades</b>		
<b>Cuentas por cobrar y pagar anticipos a proveedores de caña</b>		
<b>Actividades</b>	<b>Respuesta</b>	
	<b>Modulos de Sistemas</b>	<b>Cuenta que genera</b>
1.Provisión de caña	Registros contables	Cuentas por pagar
2.Solicitud de anticipos normales	Solicitud de proveedor	Cuentas por pagar
3.Solicitud de anticipos especiales	Solicitud de gerencia	Cuentas por pagar
4.Entrega de semilla de caña	Negocios de caña	Cuentas por cobrar
5.Bonificación por rendimiento industrial	Negocios de caña	Cuentas por pagar
6.Bonificación o penalización por incumplimiento	Negocios de caña	Cuentas por pagar
7.Ajustes por revalorización de los precios de caña	Gerencia	Cuentas por pagar
8.Mano de obra	Recursos humanos	Cuentas por cobrar
9.Alquiler de maquinaria	Agrícola y maquinaria	Cuentas por cobrar
10.Materiales e insumos	Materiales y compras	Cuentas por cobrar
11.Membrecias de gremiales y asociaciones	Gerencia	Cuentas por pagar
12.Pre-liquidación y liquidación final	Contabilidad y tesorería	Cuentas por cobrar y pagar

Fuente: Elaboración propia

### Gráfica No.8

<b>Programa de auditoría</b>			<b>P.T.</b>		
<b>Cuentas por cobrar y pagar a proveedores de caña</b>			Hecho por	MEMT	
			Revisado por		
<b>Objetivos</b>					
Verificar la existencia de anticipos a proveedores de caña					
Establecer si existen transacciones sobre los materiales y servicios prestados a proveedores					
Comprobar que los saldos pendientes de proveedores de caña, cuentan con el soporte contable					
Revisar los saldos más antiguos y establecer causas por las cuáles aún no se han liquidado					
Indicar si existen impuestos por pagar y mencionar los diferentes recargos por conceptos de multas, intereses, y otros que apliquen según las leyes correspondientes.					
Procedimiento	P/T	Iniciales	Tiempo Presupuestado	Tiempo Real	Variación
Conciliar el saldo de la cuenta de anticipos y proveedores a nivel de diario mayor general					
Analizar y evaluar las cuentas que corresponden al rubro de anticipos a proveedores de caña					
Verificar la evaluación de los anticipos concedidos en el período de zafra 2011.					
Verificar la razonabilidad contable de la cifras					
Verificar los documentos de soporte, para conciliar con los valores de la empresa.					
Pruebas analíticas a la cuentas anticipos a proveedores de caña					
Relizar pruebas sustantivas al rubro de anticipos a proveedores a nivel de diario mayor general					
Realizar prueba a los proveedores mediante un muestreo					
Realizar razones financieras a la cuenta de anticipos de cañeros					
Realizar estadísticas para analizar el comportamiento de las compras, anticipos a proveedores de caña.					

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro No.7**

**Ingenio el Dulce Sabor**  
**Cédula sumaria cuentas por cobrar**  
**al 31 de diciembre 2011**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**

P/T.	<b>B</b>	
	<b>Auditor</b>	<b>Fecha</b>
Preparado por	MEMT	
Revisado por		

Cuentas	Saldo Según Contabilidad	Ajustes		Reclasificaciones		Saldos según Auditoría
		Debe	Haber	Debe	Haber	
Cientes	Q 467,068,424.76					Q 467,068,424.76
Anticipos a proveedores	Q 306,930,679.13		Q 2,000,000.00			Q 304,930,679.13
Impuesto sobre la renta a cobrar	Q 133,448,121.36					Q 133,448,121.36
Funcionarios y empleados	Q 66,724,060.68					Q 66,724,060.68
IVA por cobrar	Q 133,448,121.36					Q 133,448,121.36
Reintegro de asegurados	Q 40,034,436.41					Q 40,034,436.41
Ingenios azucareros	Q 66,724,060.68					
Otras cuentas por cobrar	Q 120,103,309.22					
<b>Suma del activo</b>	Q 1,334,481,213.61	Q -	Q 2,000,000.00	Q -	Q -	Q 1,145,653,843.70
	↑	↑	↑	↑	↑	↑

Fuente: Elaboración propia

**Conclusión:**

Esta cédula muestra un ajuste de Q. 2, 000,000, que al momento de cotejar contra la documentación legal no aplicaban, existe debilidad en el manejo de información, según Artículo 39 Ley del Impuesto Sobre Renta, Decreto No.26-92, inciso c), este gasto es considerado como gastos no deducibles por no estar respaldado con documentación legal.

**Cuadro No.8**

**Ingenio El Dulce Sabor**  
 Anticipos a proveedores  
 Al 31 de diciembre 2011

<b>P/T.</b>	<b>B-5</b>	
	<b>Auditor</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparado por</b>		
<b>Revisado por</b>		

Descripción			Referencia
Saldos según contabilidad	Q 306,930,679.13		
Saldos Según auditoría	Q 304,930,679.13		
Diferencia	Q 2,000,000.00		

Fuente: Elaboración propia

**Observación:**

Al verificar contra la documentación física se encontró una diferencia de Q. 2, 000,000 no amparados en saldo, según contabilidad se generó un reporte del diario mayor general.

**Cuadro No.9**  
**Conciliación de cuentas de caña contabilidad**  
**Al 31 de diciembre de 2011**

Cuenta	Descripción	Saldo Anterior	Débito	Crédito	Saldo Actual	Reporte	Variación
						Cañeros	Total
1-5212-Y000720	Siembras Vision	34,039.87	6,849.08	0.00	40,888.95		40,888.95
1-5212-Y000720-001	001 Mano de Obra	28,356.04	6,030.98	0.00	34,387.02	34,387.02	-
1-5212-Y000720-003	003 Maquinaria	5,683.83	818.10	0.00	6,501.93	6,501.93	-
1-5212-Y000722	Gilberto Alejandro Pérez Crispin	540.36	0.00	540.36	0.00	-	-
1-5212-Y000722-003	003 Maquinaria	540.36	0.00	540.36	0.00	-	-
1-5212-Y000727	Rera S.A.	9,044.48	0.00	0.00	9,044.48	9,044.48	-
1-5212-Y000727-001	001 Mano de Obra	4,569.99	0.00	0.00	4,569.99	5,798.06	(1,228.07)
1-5212-Y000727-003	003 Maquinaria	4,474.49	0.00	0.00	4,474.49	4,916.98	(442.49)
1-5212-Y000730	Palo Polvo , S. A.	12,795.64	0.00	0.00	12,795.64		12,795.64
1-5212-Y000730-001	001 Mano de Obra	483.62	0.00	0.00	483.62	501.46	(17.84)
1-5212-Y000730-003	003 Maquinaria	10,117.37	0.00	0.00	10,117.37	10,117.37	-
1-5212-Y000730-004	004 Otros Costos	2,194.65	0.00	0.00	2,194.65	2,194.65	-
1-5212-Y000731	Manejo de Plantacion-Edagro, S.A.	42,451.92	0.00	0.00	42,451.92		42,451.92
1-5212-Y000731-001	001 Mano de Obra	4,714.02	0.00	0.00	4,714.02	4,714.02	-
1-5212-Y000731-003	003 Maquinaria	30,753.88	0.00	0.00	30,753.88	30,753.88	-
1-5212-Y000731-004	004 Otros Costos	6,984.02	0.00	0.00	6,984.02	6,984.02	-
1-5212-Y000733	Agropecuaria Oriente	9,908.04	4,673.91	0.00	14,581.95	14,581.95	-
1-5212-Y000733-001	001 Mano de Obra	4,694.42	2,351.92	0.00	7,046.34	17,141.04	(10,094.70)
1-5212-Y000733-003	003 Maquinaria	5,213.62	2,321.99	0.00	7,535.61	18,460.60	(10,924.99)
<b>Totales</b>					<b>7,389,449.29</b>	<b>5,268,187.01</b>	<b>2,121,262.28</b>

Fuente: Ingenio El Dulce Sabor

**Cuadro No.10**  
**Materiales consumidos**  
**Al 31 de diciembre de 2011**

Items	Materiales	um	Unidades	Debito	Creditos	Financiero	Total	Fecha
100990	Dma 68.3 sl	l	89	2,155.06	-	159.47	2,314.53	07/09/2011
105601	Llanta 750 x 20	un	2	3,080.36	-	227.95	3,308.31	07/09/2011
19120	Llanta 14.9 x 28 Goodyear	un	2	6,410.71	-	463.17	6,873.88	14/09/2011
19935	Flash	kg	400	9,707.32	-	871.23	10,578.55	06/07/2011
20223	Karmex 80 wg	kg	60	3,458.57	-	298.30	3,756.87	20/04/2011
20223	Karmex 80 wg	kg	10	576.43	-	47.70	624.13	03/08/2011
27728	Round up max 68 sg	l	30	2,752.90	-	237.44	2,990.34	03/08/2011
28798	Tordon 30.4 sl	l	200	16,875.28	-	1,248.77	18,124.05	07/09/2011
28798	Tordon 30.4 sl	l	200	17,264.76	-	733.75	17,998.51	07/09/2011
30265	Adherente 810 sl	l	20	289.36	-	24.96	314.32	03/08/2011
50688	Harness 90 ec	l	110	5,326.90	-	459.45	5,786.35	20/04/2011
<b>Totales Agropecuaria Oriente</b>				<b>67,897.65</b>		<b>4,772.19</b>	<b>72,669.84</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro No.11**

<b>Ingenio El Dulce Sabor</b> Anticipo a proveedores de caña Análisis de Antigüedad de saldos (Cifras expresadas en quetzales)					Cédula		
					B- 2-1		
					Iniciales	Iniciales	Fecha
					Preparado por:	MEMT	
Revisado por:	MEMT						
Cuentas	De 1 a 30 días	De 31 a 60 días	De 61 a 90 días	De 90 días en adelante	Total	Referencia	
Virginia	9,207,920.37	12,277,227.17	15,346,533.96	24,554,454.33	61,386,135.83		
La Cuchilla Coronado	8,287,128.34	11,049,504.45	13,811,880.56	22,099,008.90	55,247,522.24		
Santa María Ruíz	5,524,752.22	7,366,336.30	9,207,920.37	14,732,672.60	36,831,681.50		
San Antonio Torala	6,905,940.28	9,207,920.37	11,509,900.47	18,415,840.75	46,039,601.87		
Las Palmas	5,524,752.22	7,366,336.30	9,207,920.37	14,732,672.60	36,831,681.50		
La Fonda	10,589,108.43	14,118,811.24	17,648,514.05	28,237,622.48	70,594,056.20		
<b>Totales</b>	<b>46,039,601.87</b>	<b>61,386,135.83</b>	<b>76,732,669.78</b>	<b>122,772,271.65</b>	<b>306,930,679.13</b>		
	↑	↑	↑	↑	↑ ↻	B-2	

Fuente: Elaboración propia

**Análisis porcentual en días de antigüedad:**

Cantidad días	Montos en Q.	Porcentaje	Riesgo perdida
De 1 a 30 días	46,039,602	15%	Bajo
De 31 a 60 días	61,386,136	20%	Medio
De 61 a 90 días	76,732,670	25%	Medio
De 90 días en adelante	122,772,272	40%	Alto
<b>TOTAL</b>	<b>306,930,679</b>	<b>100%</b>	

**Conclusión:**

Al realizar el análisis de antigüedad muestra que el rango de días con más riesgo de pérdida se encuentra el rango de 61 a 90 días y de 90 días en adelante, con por un total de Q. 199, 504, 941 de la cuenta de anticipos a proveedores de caña, se observa además que la política de crédito sobre anticipos no se está cumpliendo ya que sobrepasa los 3 meses, el valor porcentual en tiempo y monto de recuperación es de 65% por lo que el riesgo de no recuperar el efectivo es muy alto, el cual puede incidir significativamente en los resultados de la empresa.

#### 3.2.2.8.3 Riesgos de fraude

El fraude es el acto intencional de una persona institución o terceros, el cual causa una información equivocada en los Estados Financieros. Los fraudes se producen porque las personas, tienen presiones o intereses. Existen oportunidades para cometer un fraude y que los sistemas de control interno no logran detectar.

#### 3.2.2.8.4 Falta de actualización de los artículos proporcionados a cañeros que se encuentran en bodega

Los artículos en la bodega de materiales de la planta no se encuentran registrados por parte de la empresa y por la gran cantidad de ítems que se cuenta para la realización de las actividades de la misma, podría incurrir en el riesgo de que tales artículos sean sustraídos, exista un exceso y estén obsoletos, existiendo el riesgo de la gerencia de no tener conocimiento alguno.

#### 3.2.2.8.5 Falta de actualización en inventarios de maquinarias, repuestos y accesorios

Las entradas de los productos son registradas en el sistema de la empresa, pero no se realizan actualizaciones pertinentes de los productos que ingresan a la bodega, además de esto no se realizan conciliaciones de saldos entre los registros auxiliares con los contables.

#### 3.2.2.8.6 Informe

En esta etapa del asunto de revisión, se dispuso la preparación del informe sobre los resultados logrados la muestra utilizada en la auditoría, incluyendo aspectos a fines con la estructura organizacional de la empresa, se presentaron las conclusiones y recomendaciones que resultaron del trabajo de revisión realizado que se mostrará en el capítulo 4, se definieron en forma clara y concisa cada uno de los hallazgos localizados.

### 3.2.2.9 Análisis fiscal

#### 3.2.2.9.1 Actividad comercial

La patente de comercio la actividad comercial a la cual se dedica el Ingenio El Dulce Sabor donde textualmente dice “La Sociedad El Dulce Sabor S, A., su Actividad, es la Explotación Comercial e Industrial de Productos Agrícolas y Agropecuarios.

#### 3.2.2.9.2 Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto No. 26-92 del Congreso de la República de Guatemala

La empresa está inscrita en el Régimen Optativo del Impuesto Sobre La Renta, Con frecuencia de pago trimestral (Artículo No.37B, 38, 39, 61 y 72), el cálculo se realiza tomando las rentas brutas (-) menos las rentas exentas por el cinco por ciento (5%) por el treinta y uno por ciento (31%), con liquidación anual definitiva, en consideración de los costos y gastos deducibles y no deducibles para el cálculo de la ganancia neta.

#### 3.2.2.9.3 Impuesto Sobre la Renta en relación de dependencia.

Según el artículos 38 y 57, Los empleados que se encuentran dentro de los rangos salariales de la tabla de ingresos según la ley del impuesto sobre la renta, se les aplica retenciones mensuales por el impuesto con liquidación definitiva anual, considerando para efectos de cálculo de su renta imponible la suma de sueldos, bonificación incentivo, bono 14, aguinaldo, menos las deducciones legales como lo son los Q.36,000 que establece la ley, descuentos de IGSS, bono 14 y aguinaldo, pensiones familiares, servicios médicos y otros.

#### 3.2.2.9.4 Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto No.27-92 del Congreso de la República de Guatemala

Está inscrito en el Régimen General, con frecuencia de pagos mensuales, la forma de cálculo consiste la diferencia entre el IVA cobrado e IVA pagado, la tasa del doce por ciento (12%).



Las Declaraciones son mensuales y la fecha de presentación es el último día hábil del mes siguiente, se utiliza formulario electrónico número SAT -2159.

Derivado de las operaciones de compra y venta que realiza la empresa, debe de cumplir con ciertos requisitos normados en la Ley del Impuesto al Valor Agregado, tales como:

a) Emitir factura por las ventas que realice, ya sea de productos o por la prestación de servicios. Artículo No. 3 y 29.

b) Solicitar facturas por las compras realizadas en concepto de adquisición de productos o la prestación de servicios. Artículo No.3.

c) Llevar libros de compras y ventas por separado, por todas las transacciones que efectúe durante el período impositivo mensual. Artículo No.37.

d) Presentar una declaración mensual dentro del mes calendario siguiente a la fecha de vencimiento del período impositivo. En ésta se deben incluir todas las operaciones por compra y venta realizadas, incluidas las operaciones exentas. Artículo No. 40.

e) Debe hacer efectivo el pago del impuesto cuando corresponda, en efectivo o por medio de un cheque, en las instituciones autorizadas por la Administración Tributaria para la recepción de los mismos. Artículo No. 41.

f) Debe contar con documentos autorizados, tales como: facturas de ventas, compras, notas de crédito, notas de débito, facturas especiales. Artículo No.29.

g) Las facturas deben de ser emitidas en el momento que se entregan o se adquieren los bienes. Artículo No.34.

h) Todas las compras que generan crédito fiscal deben cumplir con el requisito que sean necesarias para el proceso productivo, que esté debidamente documentado, a nombre de la empresa y que cumpla con los requisitos de los documentos autorizados. Artículo No.18.

Debido a que sus ventas divididas en locales y de exportación realiza solicitud de devolución del IVA ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) por exportación en forma trimestral, es importante indicar que no procede devolver crédito fiscal por IVA no pagado, o cuando no se encuentre directamente vinculado con el proceso productivo, sí procede la solicitud, la SAT autoriza la devolución en un 100% de lo solicitado. El Formulario electrónico que se utiliza es el número SAT-2159. Base fiscal, Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-62. Del Crédito Fiscal, artículos 15, 16,17 y 18, De la Devolución de Crédito Fiscal: Artículos 23 y 23 “A”. y el reglamento del IVA artículos 23 al 25.

#### 3.2.2.9.5 Retenciones del Impuesto al Valor Agregado

Está en el régimen de Agente Retenedor exportador y contribuyente especial, frecuencia de pago es mensual contribuyente especial y presentación de declaraciones exportadores, la forma de cálculo es así: exportador, compras iguales o mayores de Q. 2,500.00, sobre productos y servicios agropecuarios , IVA por 65%, Productos y servicios no agropecuarios , IVA por 15%, Contribuyente especial, compras iguales o mayores a Q. 2,500.00, Productos y servicios , IVA por 15%, su forma de declaraciones es mensual, se presenta los primeros 15 días hábiles del siguiente mes, el formulario electrónico que se utiliza es el número SAT 22-19

#### 3.2.2.9.6 Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto No.73-2008 del Congreso de la República de Guatemala.

Está inscrito en el Régimen de Impuesto sobre la Renta Acreditable (ISR) a Impuesto de Solidaridad (ISO), su frecuencia de pago es de forma trimestral, su forma de cálculo es la base imponible, cuarta parte del activo o cuarta parte de los ingresos brutos según declaración anual definitiva del año anterior la base imponible resultante se multiplica por el uno (1%) por ciento. Artículos No.1, 2, 3,7 y 11.

Sus declaraciones se hacen de forma trimestral, por trimestre vencido, el último día hábil del siguiente mes, el formulario electrónico que se utiliza es el número SAT- 1609.

### 3.2.2.9.7 Impuesto de Circulación de Vehículos

Su frecuencia de pago es anual, forma del cálculo según el modelo del vehículo y tasa proporcionada por la SAT en la ley del impuesto sobre la renta.

### 3.2.2.9.8 Impuesto de Timbres Fiscales

Su frecuencia de pago es cuando se pagan o decretan dividendos, su forma de cálculo es sobre el valor de los dividendos decretados o pagados se aplica la tasa del 3%, su presentación es en el momento que se decretan los dividendos, el formulario electrónico que se utiliza es el número SAT-1007.

### 3.2.2.9.9 Impuesto Único Sobre Inmuebles

Su frecuencia de pago es de forma trimestral, se calcula sobre el valor de los inmuebles, se aplica la tasa determinada en el artículo 11 de su misma ley, las declaraciones se reportan trimestralmente, la fecha de presentación es trimestral, último día hábil del mes siguiente, se pagan con cheque o en efectivo, en las municipalidad en el departamento donde se posee el inmueble.

## Capítulo 4

### 4.1 Propuesta de solución o mejora

Como resultado de la presente práctica, por medio de la aplicación de los procedimientos indicados y de los resultados obtenidos de cada uno de los instrumentos de investigación, se pudo constatar la necesidad de mejorar el control de la cuenta por cobrar de cañeros, por lo que la propuesta que se presenta a continuación, es de beneficio general para la recuperación de los saldos pendientes de cobro, mejorando el flujo de efectivo, contando con mayor disponibilidad del efectivo para el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo, por tal razón motivo se espera presentar los siguientes resultados:

- Creación de un manual de control interno para la adecuada administración y control contable de proveedores de caña.
- Recuperación oportuna y eficiente, de los saldos pendientes de cobro a proveedores de caña, al momento de su liquidación al final.
- Implementar una guía de control interno, para la persona encargada de la vigilancia y supervisión del proceso de compra de caña

#### 4.1.1 Planteamiento del proyecto

Se pretende con la presente investigación evaluar e implementar controles en los insumos y servicios proporcionados, de tal forma que al momento de su liquidación final, se realicen todos los descargos que corresponden a la cuenta.

Cada una de las debilidades encontradas contenidas en el análisis del capítulo III, se reducirán y mejorarán a través de la implementación de controles que se definirán a continuación.

#### 4.1.2 Estructura formal y funcional del manejo de la cuenta por cobrar cañeros

Se plantea el funcionamiento general, por tal razón la siguiente estructura con sus respectivas actividades y funciones, mismas que son necesarias para entender el proceso de seguimiento, contando con el apoyo de la administración en el desarrollo de esta estructura y para obtener los resultados deseados, en la cuenta por cobrar a cañeros; aunque nuestro enfoque son las cuentas por cobrar, previamente analizaremos cómo funciona el registro de las obligaciones de donde se origina la cuenta en mención.

#### 4.1.3 Coordinación y comunicación con los procesos que forman parte de la administración contable de proveedores de caña

Su objetivo principal es controlar las cuentas y registros relacionados con los proveedores, su actividad inicial es conciliar las cuentas y como producto final el envío de la facturación por el registro de las obligaciones.

Actualmente es ejecutado por el jefe de contabilidad, siendo ésta, una actividad operativa y en parte analítica, la cual se propone que sea ejecutada por un analista contable.

El objetivo de este documento es describir el proceso de gestión contable de proveedores de caña, ejecutado por el departamento de cuentas por pagar y cobrar de contabilidad, a través de la integración de las siguientes actividades:

1. Registro de cuentas por pagar por compra de caña
2. Registro de anticipos periódicos (catorcenales, quincenales, mensuales) y especiales.
3. Registro de deducciones
4. Registro de premios e incentivos
5. Registro de retenciones
6. Reintegro de IVA
7. Pre-liquidación y liquidación final

Cada una de las actividades descritas, tiene como finalidad contabilizar en el sistema a través de la creación de un documento contable, la transferencia del asiento de diario al libro mayor para las operaciones de proveedores de caña, productores bajo administración y arrendamientos de tierra.

Este proceso se realizará en conjunto con los departamentos de negocios de caña y cuentas por pagar de cada país, para lo cual; existirá una segregación de funciones entre el proceso de negocios de caña quien se encargará de garantizar la relación operativa del Ingenio y el proveedor de caña, módulos auxiliares y el departamento de cuentas por pagar y cobrar de contabilidad, será quien garantice el registro contable de dichas operaciones.

El resultado de las actividades anteriores permitirá al Jefe de cuentas por pagar y cobrar de contabilidad, realizar análisis para el control de las cuentas de proveedores de caña, soportada por reportes de estado de cuenta monetario, con detalle de provisiones, incentivos y deducciones.

### Descripción del proceso

El departamento de cuentas por pagar del centro de servicios compartidos, con una frecuencia en línea a partir de la generación de cada movimiento, se asignará la ejecución de cada uno de los sub-procesos que integran el proceso de gestión contable proveedores de caña:

En la gestión contable de proveedores de caña se realizarán las actividades detalladas a continuación:

#### 1. Registro de cuentas por pagar:

Inicialmente el departamento de compras realizará el proceso de orden de pedido en base a las toneladas estimadas, que proporcionará la gerencia agrícola, posteriormente a partir de las recepciones de caña en báscula, se identificará si la caña fue ingresada con corte, alce y transporte(CAT) o sin (CAT), luego se ingresa a bodega virtual de materiales y se realiza la orden de pedido por dichas toneladas ingresadas, para proceder a realizar la verificación mediante la nota de peso y realizar el registro de la cuenta por pagar al cañero.

Cuentas por pagar	
Inventarios	Cxp
30	30

2. Registro de anticipos periódicos (catorcenales, quincenales, mensuales) y especiales, esta actividad comprenderá:

a. Anticipos periódicos:

Parte de la negociación existente con cada uno de los proveedores de caña, es la entrega de anticipos, de acuerdo a la fecha dispuesta por cada una de las operaciones. Esta información vendrá autorizada de parte de la jefatura de negocios de caña y su monto será en correspondencia a la estimación inicial realizada.

Es importante agregar que podrán realizarse ajustes a los anticipos periódicos, en dependencia del cumplimiento de la estimación de toneladas entregadas, en el momento de solicitar dichos anticipos. Este proceso será realizado por el departamento agrícola.

b. Anticipos especiales:

Existen proveedores de caña que adicional a los anticipos periódicos, solicitan anticipos especiales, para este caso la jefatura de negocios de caña deberá de igual forma, realizar la estimación correspondiente, con el objetivo de garantizar que dicho proveedor al finalizar la zafra, pueda cumplir con dicha obligación adquirida. Cabe mencionar que dichos anticipos especiales, serán descontados únicamente en la zafra que estamos operando.

### Anticipos periódico o especiales

<b>Cxc cañero</b>	<b>Banco</b>
40	40

Ambos tipos de anticipos serán registrados mediante partidas automáticas, en el departamento de cuentas por pagar del centro de servicios compartidos a través de solicitudes, dada la frecuencia y cantidad determinada. Registradas todas las solicitudes correspondientes, serán trasladadas a la jefatura de tesorería del centro de servicios compartidos para su ejecución de Pago.

#### 3. Registro de deducciones:

Así como a los proveedores de caña se les entregan anticipos periódicos y especiales, de igual forma se realizan registros, dadas las deducciones generadas a través de insumos entregados ó penalizaciones realizadas durante la operación (anticipos en especie).

A continuación se describen dichas deducciones:

- a. Corte, alce y transporte (CAT) caña comercial: Esta deducción aplica para la compra de caña en pié, ya que de acuerdo a las distancias, (km) existentes entre las fincas y la báscula, existe una tarifa a cobrar; dicha deducción se saldará del precio de la caña en el momento de realizar la orden de pedido y en materiales, se hará llegar el costo asociado para tener el costo total de la caña. Dicha deducción se realizará en base a una tarifa definida al inicio de zafra.

De igual forma existirán proveedores de caña que llevarán directamente su caña al ingenio, para ellos el precio de la caña a utilizar en la orden de pedido será sin dicha deducción.

Estas modalidades estarán dadas en dependencia de la negociación existente con cada uno de los proveedores de caña.



b. Corte, alce y transporte (CAT) semilla:

Deducción aplicable al acarreo de la caña semilla, hasta la finca del proveedor; deducción que será aplicada en el momento de la liquidación, de igual forma se saldará de dicho servicio dado, el soporte del contrato de mutuo.

c. Caña semilla recibida:

Proceso mediante el cual el Ingenio provee de este insumo a algunos proveedores de caña. La deducción se saldará de la caña comercial que el proveedor entregue y estará soportado por un contrato de mutuo, que se realizará con los proveedores que requieran de este insumo.

d. Materiales:

Durante la operación se le entrega a algunos proveedores insumos (fertilizantes, agroquímicos, madurantes, materiales y repuestos, combustibles, etc.); sin embargo, existen ciertos proveedores que realizan el pago total de dichos insumos entregado, sin que se emita factura por dichos insumos. Dichos materiales pueden ser descontados al precio promedio del inventario. Se facturarán dichos materiales los cuales serán descontados en los anticipos periódicos o liquidación. Sin embargo será necesario dejar planteado el cobro de porcentaje adicional, al precio o se podrá especificar el precio a cobrar por dicho insumo.

a. Servicios: Así como se le entregan insumos también hay servicios a deducir (mecanizados, mano de obra terceros, seguridad y vigilancia, control de plagas, etc.). Dichos servicios serán facturados o se realizarán las notas de cargo para ser deducidas en los anticipos periódicos ó liquidación.

Algunos servicios entregados a los proveedores serán facturados mediante tarifa (sin tomar en cuenta los materiales utilizados), de acuerdo al reporte de actividades realizadas proporcionadas por el departamento de negocios de caña, quien garantizará que las facturaciones sean, de acuerdo a las órdenes de trabajo realizadas en cada una de las fincas.

b. Trash:

Es un indicador industrial para medir la calidad de la materia prima caña, en cuanto a presencia de materia extraña. La deducción asociada es en base a porcentajes de tolerancia, a partir del incumplimiento de ella, se cobra como un porcentaje sobre el precio base de la caña menos el corte, alce y transporte (CAT).

c. Quema accidental:

Esta penalización es por la caña quemada accidentalmente.

d. Intereses:

Cuando al proveedor se le entregan insumos y servicios, se le carga un interés sobre saldo por el tiempo en que el Ingenio los financió. Este cálculo de interés se registrará manualmente. Se realizará a través de saldar el premio por rendimiento de azúcar.

Cabe mencionar que se realizará la extracción de las partidas abiertas por facturación de materiales y servicios, para poder realizar el cálculo por transacción de los intereses generados.

e. Venta de insumos a proveedores o arrendadores: Se facturarán pues no tienen relación con el arrendamiento.

1)

Deducción CAT			
Costo de producción m		Cxc cañero	
	20	20	

**Observación:** Deducción de Corte, alce y transporte (CAT), se abona al costo con cargo a cuentas por cobrar, por concepto de deducción.

2)

Deducciones en materiales			
Inventario		Cxc cañero	
	10	10	

**Observación:** se rebaja al inventario de materiales y suministros así también se le cargan a la cuenta por cobrar

3)

Mano de obra			
Planillas x pagar		Cxc cañero	
	5	5	

**Observación:** concepto de mano de obra de trabajadores de la empresa en fincas de los proveedores de caña, por lo que se abona la cuenta de planillas y se carga a la cuenta por cobrar.

4)

Intereses materiales			
Otros ingresos intereses		Cxc cañero	
	1	1	

**Observación:** se le cobra interés al proveedor por el tiempo que se le financió los materiales e insumos que utilizo, por lo que este se abona a la cuenta otros ingresos por intereses y se carga a la cuenta por cobrar

Cabe mencionar que adicional a estas deducciones existen otros cargos como: subarrendamientos de finca, manejo de plantación, ventas de equipo de riego y adecuaciones (largo plazo) y deducciones por pagos a terceros, que los proveedores de caña autorizan.

Algunas de las deducciones antes detalladas, se registrarán a través de notas de cargo y otras que serán saldadas del precio de la caña ó del premio al proveedor.

4. Registro de premios e incentivos: Son abonos que se realizan a los proveedores; es debido a ciertas bonificaciones (premios e incentivos) que los Ingenios pactan con estos, por la calidad del producto que se entrega, servicios realizados por el proveedor, así como los rendimientos generados por la materia prima. A continuación se detallan algunos ejemplos:

- a. Ajuste por rendimiento Industrial
- b. Corte, alce y transporte (CAT) por caña entregada en el Ingenio
- c. Caña semilla entregada
- d. Bonificación por quema programada
- e. Bonificación por madurantes
- f. Ajuste por precios
- g. Ajustes por polarización
- h. Caña quemada
- i. Caña valorada

Todos los premios e incentivos antes detallados, se registrarán a través de notas de abono al proveedor y en algunos casos, se saldarán los intereses.

<b>Incentivos</b>			
<b>Compra de caña</b>		<b>Cxp cañero</b>	
5			5

5. Registro de retenciones: En cada uno de los países se realizan registros por retenciones, las cuales deben ser declaradas al fisco o asociaciones donde los productores se encuentran registrados.

A continuación se detallan algunos ejemplos de las retenciones aplicadas:

- a. Municipales
- b. Impuesto sobre la renta
- c. Bolsa agropecuaria

6. Reintegro de impuesto al valor agregado(IVA):

Cuando los productores facturan por la venta de caña al Ingenio, también deben incluir el impuesto al valor agregado (IVA), este concepto es reintegrado posteriormente al productor y el ingenio realiza el pago correspondiente, a la Superintendencia de Administración Tributaria.

Reintegro del 65% de retención de IVA y del 5% del ISR al proveedor de caña				
Cuentas x pagar	IVA x cobrar	Retenciones IVA	Retenciones ISR	Banco
6.5	10	6.5	3	9.5
3				
<b>60.5 saldo</b>				

**Observación:** La empresa tiene como política pagar a la SAT el impuesto retenido a los proveedores por concepto de IVA e ISR mismo que se les rebajara de su estado, este pago deberá ser cargado a gastos no deducibles para evitar problemas fiscales.

7. Pre-liquidación y liquidación:

Esta actividad se genera finalizando la zafra del período que esté en función y se realiza a través de dos procesos.

a. Pre-liquidación:

Actividad mediante la cual se realiza la cancelación parcial de la caña comprada. En este momento se realizan todas las deducciones correspondientes a los cañeros y deducciones asociadas. Generalmente se entrega el 90% de la compra, el cual será registrado como un anticipo de pre liquidación.

b. Liquidación:

Luego de haberse realizado la pre-liquidación, se procede a liquidar el 10% restante de la compra de caña para completar el 100%. En este momento puede haber algunas deducciones o

correcciones de transacciones realizadas al proveedor de caña, además de los ajustes correspondientes al precio y otros incentivos. Realizado este procedimiento se asume la cancelación del período.

El insumo principal para realizar dichas pre liquidaciones y liquidaciones, serán: el tabular de cañeros y el estado de cuenta que se le entrega a cada uno de los proveedores los cuales se anexan en este documento.

Liquidación cañero			
Cxp cañero		Cxc cañero	Banco
51	5	40	54
	100	10	
51	105	1	
54	Saldo	51	

**Observación:** en este caso se salda la cuenta por pagar contra la cuenta por cobrar, por la diferencia se paga en el banco, la parte restante de cuentas por cobrar se ingresa al estado de resultados a la cuenta de ventas por de productos agrícolas y otros ingresos.

Las transacciones antes mencionadas se registrarán a través de notas de cargo o abono y facturaciones, además de saldar del precio de la caña del CAT comercial para los proveedores que se les compre caña en la finca o en el caso de los premios se salden los intereses, según la naturaleza de la misma y estarán directamente relacionadas con gestión de negocios de caña del proceso agrícola y los módulos que integren dichas transacciones, ya que todas las partidas contables registradas se realizarán en base a los procesos de autorización correspondientes.

#### 4.1.3.1 Guía para la coordinación de la compra de caña del departamento de negocios de caña:

##### 1) Objetivo

Los pasos secuenciales para realizar la compra de caña de azúcar. La caña que se compra debe cumplir con los requerimientos de calidad del producto.

Para asegurarse que la caña cumpla con éstos, es necesario realizar análisis de laboratorio y llevar controles a través de registros y herramientas estadísticas que permitan observar e identificar, valores que no corresponden a lo requerido y a su vez reorientar el proceso.

La prestación de servicios a proveedores de caña, contribuye a mejorar la calidad de la caña comprada, pues dentro de éstos existen servicios de: aplicación de madurantes, fertilización en base a requerimiento de cultivo, provisión de semilla de variedades mejoradas y otros. En algunos casos la empresa no presta ningún servicio al proveedor de caña.

## 2) Compra de caña

El jefe de negocios de caña es el responsable de comprar la caña de azúcar a proveedores, previo análisis del plan de zafra y el establecimiento de acuerdo de compra /venta con los proveedores de caña, mediante la siguientes acciones.

## 3) Recepción del lineamiento para el pago de los anticipos quincenales

El jefe de negocios de caña recibe de la gerencia general, 5 días antes de que empiece la zafra, el lineamiento de compra de caña, específicamente; el monto a pagar por tonelada corta de caña en los anticipos quincenales, el cual se define en función de la interacción de variables en una fórmula utilizada para estimar los precios de caña en el tiempo.

## 4) Generación del reporte para el pago de los anticipos quincenales

El jefe de negocios de caña y el coordinador de negocios de caña deben completar y validar quincenalmente el reporte de anticipos quincenales, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- a.** Valor del anticipo quincenal definitivo previo a iniciar la zafra.
- b.** Toneladas métricas de caña entregadas en la quincena por cada finca
- c.** Ejecución de la cosecha del ingenio, terceros o por el proveedor de caña
- d.** Términos del negocio de compra-venta de caña

Luego que el reporte ha sido validado, el jefe de negocios de caña debe enviar correo electrónico al jefe de contabilidad (proceso de contabilidad), un mensaje indicando las observaciones correspondientes y el visto bueno para iniciar la generación de cheques y transferencias electrónicas.

**Nota:** El valor del anticipo quincenal es por tonelada métrica (1,000 Kg) y es variable en cada zafra. En el caso de la caña que se cosecha en el ingenio, el descuento del valor del Corte, alce y transporte (CAT), se hace efectivo en el momento de calcular el anticipo.

### 5) Asesoría técnica y recepción de caña

El jefe de negocios de caña y el coordinador de negocios de caña frecuentemente realiza visitas a las fincas en compañía del proveedor, para brindar asesoría técnica y verificar el estado de plantación.

### 6) Generación del reporte para el pago de pre-liquidación

El jefe de negocios de caña y el coordinador de negocios de caña son responsables de generar y validar, en abril de cada año, el cálculo y el reporte de la pre-liquidación de caña comprada a proveedores y para esto deben:

- a) Solicitar al gerente general el valor por tonelada para la pre-liquidación
- b) Validar el total de descuentos por saldos negativos del período anterior, anticipos especiales, materiales y/o servicios prestados por finanzas y/o propietario.
- c) Elaborar un reporte con el listado de proveedores de caña, con derecho a pre-liquidación
- d) Solicitar el Visto Bueno del reporte de los proveedores de caña con derecho a pre-liquidación, al gerente general.
- e) Entregar al proceso contable la nómina de pre-liquidación autorizada por la gerencia general, para generar la emisión de cheques y efectuar el pago en el mes de mayo de cada año.



## 7) Generación del reporte para el pago de la liquidación final

Después de cerrado el período de zafra, en junio de cada año, el jefe de negocios de caña y el coordinador de negocios de caña deben:

- a) Solicitar al gerente general el valor por tonelada, para la liquidación final.
- b) Validar el total de descuentos por saldos negativos del período anterior, anticipos especiales, materiales y/o servicios prestados por finca y/o propietario.
- c) Elaborar un reporte con el listado de proveedores con derecho a liquidación final.
- d) Solicitar el visto bueno del reporte de los proveedores de caña con derecho a liquidación final, al gerente general.
- e) Entregar al proceso contable la nómina de liquidación final, autorizada por la gerencia general para generar los cheques y transferencias electrónicas y realizar el pago en el mes de julio de cada año.

## 8) Pago de liquidación final y entrega de estados de cuenta

El jefe de negocios de caña, el coordinador de negocios de caña y el jefe de contabilidad deben planificar el día y el lugar para:

- a) Entregar cheques
- b) Entregar estados de cuenta
- c) Entrega de reportes de manejo de plantación y materiales entregados a cañeros
- d) Entregar y recibir facturas (por servicios prestados y por compra de caña, respectivamente)

## 9) Documentos relacionados

- a) Estimado de caña
- b) Cuenta corriente de cañeros

4.1.4.1 Manual de procedimientos para el proceso de gestión contable proveedores de caña (cañeros)

4.1.4.2. Objetivo

Es establecer los pasos secuenciales para controlar y revisar las tareas y actividades del proceso contable, para la gestión de proveedores de caña.

4.1.4.3 Alcance

Este procedimiento se debe aplicar para mantener un adecuado control y registros de cada uno de los proveedores de caña.

4.1.4.4 Definiciones

a) Proveedores de caña: Individuo o persona jurídica que es propietario de una plantación de caña de azúcar o que compra ésta a terceros y se la vende al ingenio, puesta en la finca o en el área de recepción del ingenio.

b) Controlar: Ejercer control

c) Aprobar: Calificar o dar por bueno algo o a alguien

d) Contabilizar: Apuntar una partida o cantidad en libros de cuentas

e) Revisar: Ver con atención y cuidado

f) Ejecutar: Realizar operaciones específicas

g) Deducciones: Rebajar, restar, descontar alguna partida de una cantidad

h) Nómina: Lista o catálogo de nombres de personas o cosas.

#### 4.1.4.5 Consideraciones generales

- a) Los procesos y actividades en que se incurren debido a los movimientos de la gestión de cañeros son semanales.
- b) Es responsabilidad de cada proceso la calidad, la información que envía al departamento de contabilidad.
- c) Todo documento que se recibe debe estar codificado y firmado por personal autorizado.

#### 4.1.4.6 Descripción del procedimiento

- a) El objetivo de este proceso es controlar, revisar y ejecutar todas las actividades y tareas, relacionadas con el movimiento anual de proveedores de caña del ingenio El Dulce Sabor, S.A.
- b) Esta actividad la ejecuta el jefe de contabilidad, auxiliado por un analista contable.
- c) Durante la zafra se realizan cierres quincenales, cuando se otorgan anticipos especiales para liquidación final de cañeros.
- d) Su principal producto es la solicitud electrónica de cheques y se entrega a proceso perfil generador de pagos, máximo 2 días después de recibir datos de proceso de servicios de proveedores de caña.
- e) En el diagrama puede observarse la secuencia de sus actividades y en el instructivo puede verse cómo efectuar esas actividades.

#### 4.1.4.7 Documentos relacionados

- a) Instructivo para la administración contable de proveedores de caña
- b) Despliegue de procesos de contabilidad
- c) Diagrama de flujo

#### 4.1.5 Instructivo para la administración contable de proveedores de caña

##### 4.1.5.1 Instructivo para generar cheques para pago de proveedores de caña

### 1. Objetivo

Efectuar pagos quincenales o anticipos especiales y liquidaciones finales con cheque a los proveedores de caña

### 2. Descripción del instructivo

El jefe de contabilidad país debe realizar las actividades específicas para poder cumplir con el objeto de este instructivo

#### 2.1 Conciliar cuentas relacionadas con proveedores de caña

#### 2.2 Recibir datos de proceso negocios caña para pagos de proveedores de caña

#### 2.3 Verificar si es anticipo especial, pre liquidación de caña o liquidación final de caña

2.4 Si es anticipo especial solicitar cheque a gestión de pagos y registrar en el auxiliar de Cañeros

2.5 Si es pre liquidación de caña o liquidación final de caña, ir a numeral siguiente.

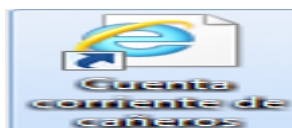
2.6 Si no es anticipo especial es pago quincenal

2.7 Ingresar al módulo de cuenta corriente cañeros

a) Doble clic en ícono que se muestra en figura 1

**Figura 1**

**Ingreso moduló de cuenta corriente**



b) Generar abonos de anticipos especiales, ver figura 2 línea c

**Figura 2**

**Pantalla de operaciones administrativas**

**Operaciones administrativas ccc**

	<b>Parámetros sistema</b>	<b>Descuentos</b>	
línea p →	<u>Mantenimiento parámetros generales</u> <u>Calendario quincenas</u>	<u>Mantenimiento tasa intereses anticipos</u> <u>Generar interfaz intereses anticipos</u>	
	<b>Anticipos quincenales</b>	<u>Reporte materiales entregados</u>	← línea f
	<u>Mantenimiento CAT acordado</u>	<u>Generar interfaz materiales entregados</u>	← línea g
línea a →	<u>Mantenimiento pago anticipo quincena</u>	<u>Reporte manejo de plantación</u>	← línea h
línea b →	<u>Generar interfaz anticipos quincenales</u>	<u>Generar interfaz manejo de plantación</u>	← línea i
	<b>Anticipos especiales</b>	<b>Liquidación final</b>	
línea c →	<u>Generar abonos anticipos especiales</u>	<u>Análisis de CAT</u>	
línea d →	<u>Oficializar abonos anticipos especiales</u>	<u>Mantenimiento de CAT liquidación final</u>	
	<b>Pre-liquidación</b>	<u>Mantenimiento de rendimiento</u>	
línea n →	<u>Generar interfaz anticipo preliquidación</u>	<u>Liquidación final</u>	
línea m →	<u>Mantenimiento valor preliquidación</u>	<u>Generar interfaz liquidación final</u>	← línea j
		<u>Estados de cuenta liquidación final</u>	← línea k
		<u>Reporte de nómina de cañeros</u>	← línea l

c) Generar mantenimiento pago anticipo quincena, ver figura 2; línea a

d) Seleccionar empresa y quincena a procesar, ver figura 3

**Figura 3**

**Pantalla para seleccionar quincena**

**Seleccione quincena para pago quincenal de El Dulce Sabor S.A.**

	<b>Quincena</b>	<b>De fecha</b>	<b>A fecha</b>
Doble click en quincena →	<u>1</u>	01/11/2011	16/11/2011
	<u>2</u>	17/11/2011	02/12/2011
	<u>3</u>	03/12/2011	18/12/2011
	<u>4</u>	19/12/2011	03/12/2011
	<u>5</u>	04/01/2012	19/01/2012
	<u>6</u>	20/01/2012	04/02/2012
	<u>7</u>	05/02/2012	20/02/2012

e) Generar reporte de pago quincena, ver figura 4

**Figura 4**  
**Pantalla del reporte quincenal**

Inicio   cañeros   fincas   resumen finca   C.A.T.   anticipos quincenales  
pagos tesorería   generales   administración

**Seleccione quincena para pago quincenal del 25/04/2011 al 08/05/2011 de El Dulce Sabor, S.A**

Nombre de la finca	finca	Id caña	Empresa	Valor tonelada	Valor tonelada metrica	Tonelada quincenal	Toneladas metricas quincena	Pago quincena tonelada	Pago quincena toneladas metricas
<u>Finca a</u>	601	1	1	31.00	33.70	34.61	31.84	1,072.87	1,073.01
<u>Finca b</u>	602	2	1	67.00	72.83	7,318.27	6,732.81	490,324.2	490,350.5
<u>Finca c</u>	603	3	1	25.00	27.18	305.23	280.81	7,630.71	7,632.42
<u>Finca d</u>	604	4	1	29.00	31.53	111.89	102.94	3,244.85	3,245.70
<u>Finca e</u>	605	5	1	28.25	30.71	310.47	286.63	8,770.70	8,771.70
<u>Finca f</u>	606	6	1	25.00	27.18	2,173.23	1,999.37	54,338.71	54,342.88
<u>Finca g</u>	607	7	1	24.00	26.09	878.93	808.62	21,094.43	21,096.90
<u>Finca h</u>	608	8	1	26.00	28.27	178.18	163.93	4,632.80	4,634.30
<u>Finca i</u>	609	9	1	103.00	111.96	499.34	459.39	51,431.71	51,433.30

- f) Verificar el tonelaje recibido del proveedor contra el pago a emitir
- g) Si el tonelaje es correcto ir a generar interfaz anticipos quincenales, ver figura 2 línea b
- h) Elegir la empresa a procesar, ver figura 5

**Figura 5**  
**Pantalla de empresa a procesar**

**Generar interfaz anticipos quincenales de Dulce Sabor S.A.**

Empresa a procesar  ▼

- i) Asignar número de cheque, fecha y banco, ver figura 6

**Figura 6**

**Pantalla para generar interfaz de anticipos quincenales**

**Generar interfaz anticipos quincenales de Dulce Sabor S.A.**

Quincena a procesar	<input type="text" value="0"/>
Fecha para cheques	<input type="text" value="15/07/2011"/>
Cuenta bancaria a utilizar	<input type="text" value="BI 00-160298-6"/>
No. Cheque a iniciar	<input type="text" value="0"/>
No. BI a iniciar	<input type="text" value="0"/>

Estos datos los proporciona gestión de pagos

- j) Generar los cheques, informar a la actividad Interface para que traslade los cheques al proceso gestión de pagos.
- k) Oficializar los anticipos especiales, ver figura 2 línea d
- l) Recibir los cheques de proceso administración de pagos
- m) Entregar los cheques al proveedor de caña y recibir la correspondiente factura
- n) Enviar el Boucher con su respectiva factura a proceso registro de obligaciones

**2.8 Si el pago es por pre-liquidación de caña**

- a) Ver numeral 2.7 literal a)
- b) Actualizar precio de la tonelada de caña en mantenimiento parámetros generales ver figura 2 línea p
- c) Si algún proveedor tiene precio diferente por tonelada, se cambia en mantenimiento valor pre-liquidación ver figura 2 línea m
- d) Buscar el proveedor que cambia y actualizar el valor, ver figura 7

**Figura 7**

**Pantalla para actualizar valores de pre-liquidación**

<b>Valores de pre-liquidación de fincas</b>		
<b>Nombre de la finca</b>	<b>Finca</b>	<b>Valor pre-liquidación</b>
<b>Finca a</b>	601	16.00
<b>Finca b</b>	602	5.00
<b>Finca c</b>	603	0.00
<b>Finca d</b>	604	0.00
<b>Finca e</b>	605	16.00
<b>Finca f</b>	606	16.00
<b>Finca g</b>	607	16.00

- e) Generar interface anticipo pre liquidación, ver figura 2 línea n
- f) Elegir la empresa a procesar, ver figura 8
- g) Asignar numero de cheque, fecha y banco, ir a numeral 2.7 incisos i, j, k, l, m, n.

**Figura 8.**

**Pantalla para generar Interfaz**

**Generar interfaz pre-liquidación de Dulce Sabor S.A.**  
Empresa a procesar  ▼

**2.9** Si el pago es por liquidación final de caña

- a) Generar reportes de materiales entregados a cañeros, ver figura 2 línea f
- b) Generar reportes de manejo de plantación, ver figura 2 línea h
- c) Generar reporte de nómina de cañeros, ver figura 2 línea l
- d) Verificar la información de los reportes a, b y c del numeral 2.9 con el proceso negocios caña
- e) Generar interfaz materiales entregados para emisión de facturas, ver figura 2 línea g
- f) Elegir la empresa a procesar, ver figura 9



### Figura 9

#### Pantalla de la interfaz de materiales



- g) Generar interfaz de manejo de plantación para emisión de facturas, ver figura 2 línea i
- h) Elegir la empresa a procesar, ver figura 10

### Figura 10

#### Interfaz de plantación



- i) Avisar a la actividad interface para que traslade la solicitud de impresión de facturas al proceso gestión de facturación y cobros
- j) Generar interfaz de liquidación final de caña, ver figura 2 línea J
- k) Elegir la empresa a procesar

### Figura 11

#### Interfaz liquidación final



- l) Asignar número de cheque, fecha y banco, ver numeral 2.7 incisos i, j, k l.
- m) Generar estados de cuenta de liquidación final, ver Figura 2 línea K
- n) Recibir del proceso gestión de facturación y cobros las facturas impresas
- o) Entregar el cheque al proveedor de caña adjuntándole las facturas de materiales y manejo de plantación y su respectivo estado de cuenta y recibir la factura del proveedor
- p) Enviar el Boucher del cheque con su respectiva factura a proceso registro de obligaciones

#### 3. Documentos relacionados

- a) Nómina quincenal
- b) Solicitud anticipo especial
- c) Reporte de materiales entregados a cañeros

- d) Reporte de costos manejo de plantación cañeros
- e) Estados de cuenta de cañeros

#### 4.1.6. Despliegue de procesos de proveedores de caña.

##### 4.1.6. 1.Despliegue del procesos del proceso de compra de caña

Ver figura no. 5. Capítulo III, en ella se muestra gráficamente el despliegue de este proceso de suma importancia para los resultados, básicamente se muestra las actividades en las que este proceso se ejecuta, siendo estas:

- a) Recibir el informe de las condiciones de la compra de caña
- b) Generar el reporte para pagos de anticipos quincenales
- c) Dar seguimiento a los pasos de anticipos quincenales
- d) Generar el cálculo y el reporte para pre liquidación
- e) Generar cálculo y la revisión de la nómina para liquidación final
- f) Entrega de la nómina para liquidación final

##### 4.1.6. 2 .Despliegue del procesos de la administración contable de proveedores de caña

Ver Figura No.6, Capítulo III, se muestra gráficamente el despliegue del proceso de la administración contable de proveedores de caña, el cual consiste en las siguientes actividades:

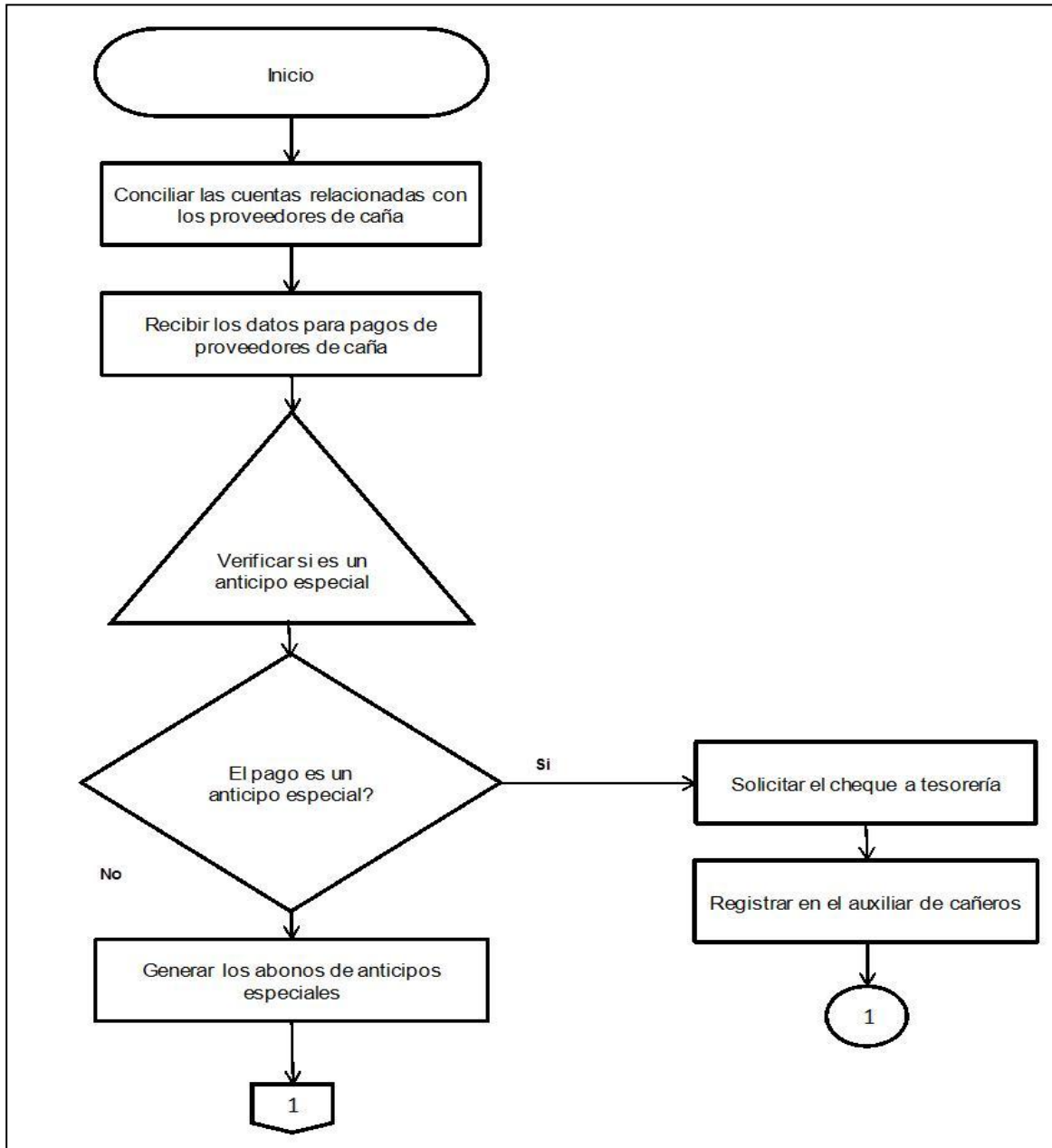
- a) Conciliación de cuentas relacionadas con proveedores de caña.
- b) Dar seguimiento a los anticipos quincenales.
- c) Dar Seguimiento a los anticipos especiales

- d) Dar seguimiento a los descuentos.
- e) Liquidación de cañeros.
- f) Entrega de cheques
- g) Gestión contable arrendamientos de tierra.

4.1.6. 2 .1 Diagramas de flujo de la administración contable de proveedores de caña

1) Diagrama de flujo administración contable proveedores de caña- actualización No. 01

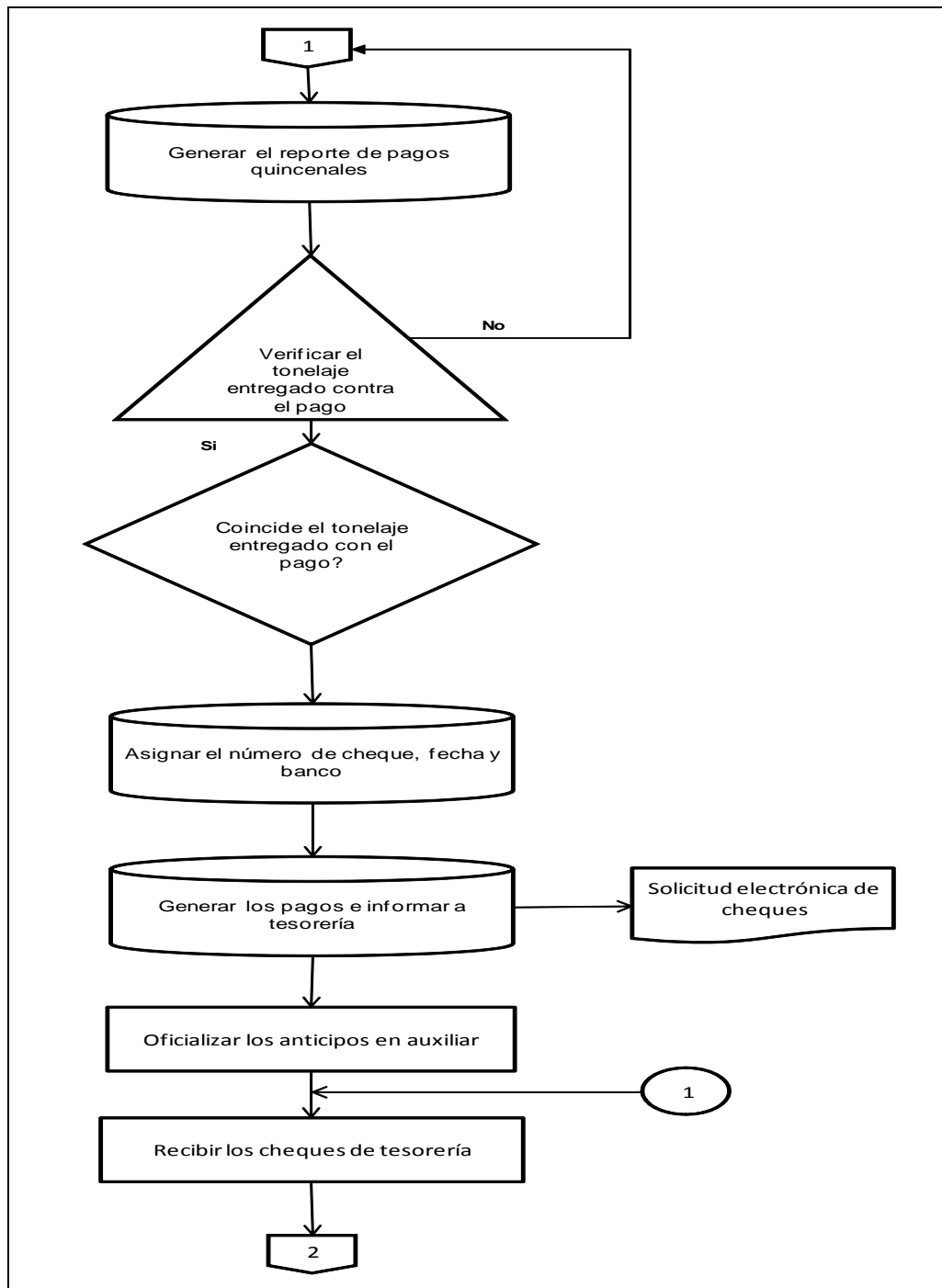
Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia

2) Diagrama de flujo administración contable proveedores de caña- actualización no. 02

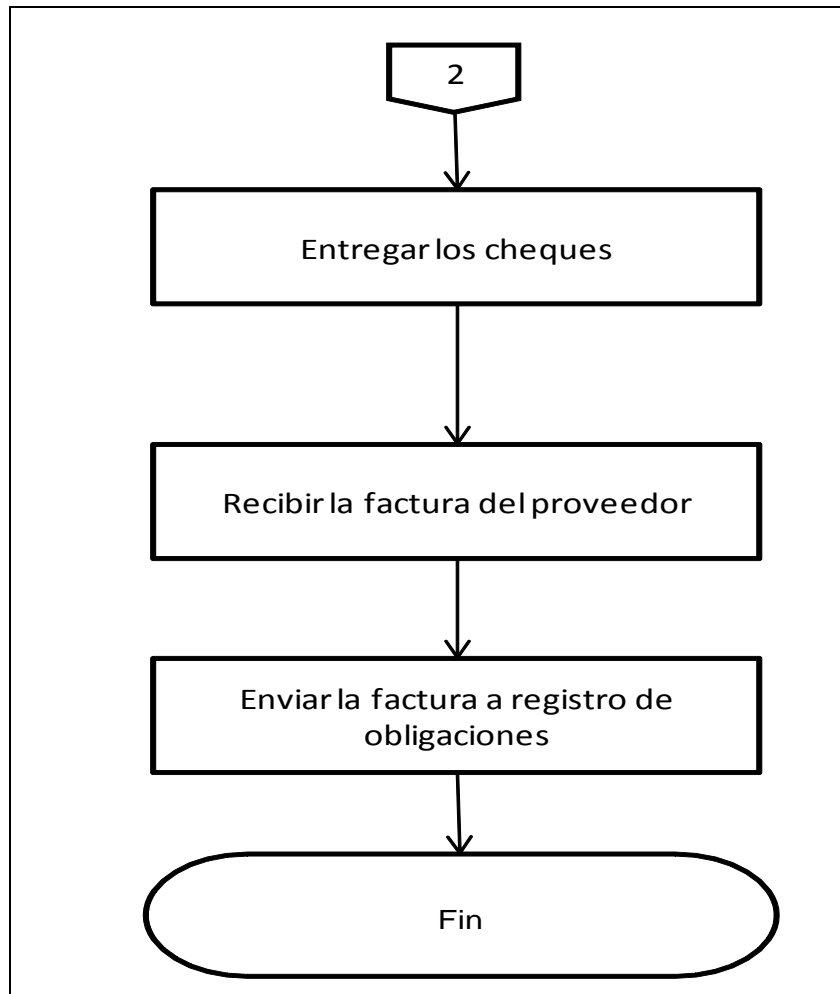
Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia

3) Diagrama de flujo administración contable proveedores de caña- actualización no. 03

Gráfica No. 9



Fuente Elaboración propia

**4.1.7 Implementación de cuadros de control para la recuperación oportuna y eficiente de saldos pendientes de cobro a proveedores de caña**

**Cuadro No. 12**

**1. Cuadro para control de datos generales y forma de pago de proveedores de caña**

Formato de Control de proveedores de caña  
Ingenio El Dulce Sabor

Datos generales							Forma de pago			
# Fca	Nombre finca	Código	Propietario	NIT	Correo electrónico	Teléfono	Es agente retenedor	Cheque	Pago electrónico	Efectivo

F. \_\_\_\_\_  
Analista contable

F. \_\_\_\_\_  
Vo.Bo. Jefe de contabilidad

Fuente: Elaboración propia

## 2. Cuadro para control de pagos quincenales de zafra

### Cuadro No. 13

#### Control de pagos quincenales de zafra 2011/2012

Datos Generales				Datos Proporcionados por Gestión			Cálculos						
Nombre de la finca	Propietario	Finca	NIT	Valor tonelada corta	Toneladas corta quincena	Pago quincena toneladas en \$	Pago quincena toneladas en Q.	IVA	Promedio TC Dólar Banguat	Factura	RetenIVA	IVA retención	Pago en Quetzales
				\$		\$.	Q.	\$.		Q.	Q.	Q.	Q.
				\$		\$.	Q.	\$.		Q.	Q.	Q.	Q.
				\$		\$.	Q.	\$.		Q.	Q.	Q.	Q.
				\$		\$.	Q.	\$.		Q.	Q.	Q.	Q.
				\$		\$.	Q.	\$.		Q.	Q.	Q.	Q.
				\$		\$.	Q.	\$.		Q.	Q.	Q.	Q.
<b>TOTAL GENERAL</b>				\$		\$.	Q.	\$.		Q.	Q.	Q.	Q.

f. \_\_\_\_\_  
Elaborado por analista contable

f. \_\_\_\_\_  
Vo.Bo. Jefe de contabilidad

Fuente: Elaboración propia



### 3. Cuadro para control de nómina de cañeros quincenal

#### Cuadro No. 14

Nómina de cañeros quincenal, Ingenio El Dulce Sabor, S.A.

No. quincena \_\_\_\_\_ zafra 2011-2012  
 Pago quincenal del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

Finca	Descripción finca	Cheque No.	Valor tonelada	Toneladas quincenales	Pago quincena toneladas	IVA	Valor factura	Retención del 65%	Valor de I.V.A Neto	Pago quincena + I.V.A - retención	Reten I.V.A.	Total cheque
<b>TOTALES</b>												

f. \_\_\_\_\_  
 Elaborado por analista contable

f. \_\_\_\_\_  
 Vo.Bo. Jefe de contabilidad

Fuente: Elaboración propia

### 4. Cuadro para control de anticipos especiales

#### Cuadro No. 15

Integración de anticipos especiales por finca, Ingenio El Dulce Sabor, S.A.

Finca	Descripción	No.	Fecha	Condición	Tasa	Monto Q.	Saldo	Estado	Corr.Ref	Tipo documento	Fecha documento	Observaciones
1	Finca A	1										
1	Finca A	2										
1	Finca A	3										
1	Finca A	4										
1	Finca A	5										
<b>TOTALES</b>												

Finca	Descripción	No.	Fecha	Condición	Tasa	Monto Q.	Saldo	Estado	Corr.Ref	Tipo documento	Fecha documento	Observaciones
1	Finca A	1										
1	Finca A	2										
1	Finca A	3										
1	Finca A	4										
1	Finca A	5										
<b>TOTALES</b>												

Fuente: Elaboración propia

## 5. Cuadro anticipos especiales cuenta corriente cotejada con integración

### Cuadro No. 16

Cuadro anticipos especiales cta corriente cotejada con integración, El Dulce Sabor S.A.

No.	Descripción	Saldo anterior	Débito	Crédito	Saldo actual	Saldo según integración anticipos especiales	Variación
1	Finca A	Q.	Q.		Q.	Q.	Q.
2	Finca A	Q.	Q.		Q.	Q.	Q.
3	Finca A	Q.	Q.		Q.	Q.	Q.
4	Finca A	Q.	Q.		Q.	Q.	Q.
5	Finca A	Q.	Q.		Q.	Q.	Q.
<b>TOTALES</b>		Q.	Q.		Q.	Q.	Q.

f. \_\_\_\_\_

Elaborado por analista contable

f. \_\_\_\_\_

Vo.Bo. Jefe de contabilidad

Fuente: Elaboración propia

## 6. Cuadro de pre-liquidación de cañeros

### Cuadro No. 17

Cuadro de-pre liquidación, El Dulce Sabor S.A.

Datos generales		Datos proporcionados por gestión compra de caña (Toneladas de caña)			En Quetzales 15.00	Cálculos			Cotejada con documento respaldo		
Finca	Descripción finca	Sin corte, alce y transporte	Con corte, alce y transporte	Totales	Preliquidación	IVA	RetenIVA	Valor	No.cheque	Valor	Variación
					Q.	Q.	Q.	Q.		Q.	Q.
					Q.	Q.	Q.	Q.		Q.	Q.
					Q.	Q.	Q.	Q.		Q.	Q.
					Q.	Q.	Q.	Q.		Q.	Q.
					Q.	Q.	Q.	Q.		Q.	Q.
					Q.	Q.	Q.	Q.		Q.	Q.
<b>TOTAL GENERAL</b>		Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.			Q.

f. \_\_\_\_\_

Elaborado por analista contable

f. \_\_\_\_\_

Vo.Bo. Jefe de contabilidad

Fuente: Elaboración propia





## **4.2 Avance de implementación**

En consideración de la viabilidad de la presente práctica, se han considerado los siguientes recursos:

### **4.2.1 Recurso humano**

Para la obtención de información y desarrollo del trabajo, se requerirá de la participación activa de las personas que intervinieron en la presente investigación, de quienes se necesita la disponibilidad en tiempo y en horarios de oficina y fuera de ellos, para la formulación de consultas y que estos respondan dudas en relación a su trabajo.

### **4.2.2 Recurso financiero**

La presente propuesta tiene como fin no repercutir en los presupuesto de los departamentos, la inversión a realizar es mínima comparada con su beneficio.

**Presupuesto de inversion**  
**Tiempo de ejecución: julio a diciembre 2012**  
**valores expresados en Quetzales**

Cantidad	Descripción del Gasto	Sub-total	Total
<b>Recurso Humano</b>			
	Un analista financiero asignado a la implementación y seguimiento de controles y políticas Q. 5,000 por mes más prestaciones	Q 70,000.00	
	<b>Sub-total</b>		<b>Q 70,000.00</b>
<b>Recursos financieros</b>			
<b>Mobiliario y equipo</b>			
	01. Computadoras portatil	Q 8,000.00	
	01. Fotocopiadora	Q 2,500.00	
	01. Impresora	Q 2,000.00	
	01. Escaner	Q 550.00	
	01. Encuadernadora	Q 1,500.00	
	01. Escritorios	Q 2,000.00	
	01. sillas secretarial	Q 400.00	
	<b>Sub Total</b>		<b>Q 16,950.00</b>
<b>Papelería y útiles</b>			
	10. Archivos tamaño carta	Q 150.00	
	02. Resmas de papel Bond tamaño carta para manuales	Q 70.00	
	05. Espirales para encuadernar manuales	Q 35.00	
	<b>Sub Total</b>		<b>Q 300.00</b>
<b>Servicios</b>			
	Energía eléctrica	Q 1,545.00	
	Internet inalámbrico Modem	Q 750.00	<b>Q 2,250.00</b>
	<b>Sub Total</b>		
<b>Infraestructura</b>			
	Su adecuación según la disponibilidad del espacio en las oficinas	Q -	Q -
<b>TOTAL</b>			<b>Q 89,500.00</b>

#### 4.2.3 Recurso administrativo

Se necesitará el apoyo con respecto a los procesos y registros en los sistemas de contabilidad, compras y materiales; para lo cual, se necesita el apoyo de auxiliares de contabilidad, personal de apoyo logístico de compras y materiales.

#### 4.2.4 Recurso físicos

Todo el trabajo se realizará en las instalaciones de las oficinas de los departamentos involucrados en la presente investigación.

## Cronograma de Trabajo

De la Práctica Empresarial Dirigida PED de la empresa El Dulce Sabor S.A.

Del 07 de enero al 30 de junio de 2012

		enero				febrero				marzo					abril				mayo				junio				
Semanas	Días	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Actividades	Días	7	14	21	28	4	11	18	25	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30
1	Primera, reunión en campus naranjo, estudiantes, tutores, decano y coordinadora																										
2	Reunión con personal de la empresa																										
3	Presentación del diagnóstico																										
4	Entrevista con personal involucrado																										
5	Segunda reunión con tutor																										
6	Presentación del plan de práctica																										
7	Evaluación del tutor																										
8	Recolección, análisis e investigación de trabajo de campo																										
9	Tercera reunión con tutor																										
10	Análisis de resultados																										
11	Presentación de resultados																										
12	Conclusiones y Recomendaciones																										
13	Propuesta																										
14	Añexos																										
15	Cuarta reunión con tutor																										
16	Entrega a coordinación																										
17	Entrega a revisoras																										
18	Entrega de revisoras a Coordinación																										

Fuente: Elaboración propia



## **Conclusiones**

1. El sistema que se utiliza para el control de cuentas por pagar y cobrar, del rubro de anticipos a proveedores de caña, prestación de servicios y materiales, evidencia falta de control interno ya que los sistemas que trabajan en conjunto para conciliar la información contable, son deficientes por no contar con información actualizada a diario, si no que se unifican a través de una interfaz de forma semanal y mensual.
  
2. La empresa no cuenta con adecuada segregación de funciones, referente al control de las cuentas por cobrar sobre anticipos a proveedores de caña, ya que el mismo jefe de contabilidad, realiza los cuadros, estados de cuenta, partidas, conciliaciones e integraciones de saldos, dando oportunidad a cometer errores en el registro de saldos.
  
3. Falta de recuperación de saldos sobre anticipos a proveedores de caña, ya que la información no se puede tener actualizada diariamente, por el tipo de sistema y la comunicación entre los departamentos involucrados lo cual no es constante, lo que da origen a que los documentos de respaldo se traslapen o se pierdan.
  
4. El departamento de contabilidad no cuenta con manuales y guías de procedimientos actualizados, que contengan la descripción de los procesos aplicados a la gestión contable de cañeros, además el personal no es capacitado.
  
5. El no facturar en el momento en que se realiza las ventas de bienes, servicios e insumos puede traer como contingencia fiscal, ajustes por parte de la superintendencia de administración tributaria como cierre temporal de la empresa con un plazo mínimo de 10 días hasta máximo de 20 días continuos (Artículo 86, Código Tributario, Decreto 6-91), o bien a solicitud del sancionado multa equivalente hasta por el 10% de los ingresos obtenidos dicha multa no podrá ser menor a Q. 10,000., computo de recargos, (Artículo, 87, Código Tributario, Decreto 6-91), Mora e intereses (Artículo, 92, Código Tributario, Decreto 6-91). En el caso de la empresa que recibe los insumos y servicios, su contingencia es la pérdida de su derecho al crédito fiscal si

estos sobrepasan como máximo a los 2 meses inmediatos en el que correspondía su operación (Artículo, 20, Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto No.27-92).

6. En el análisis de rentabilidad se observó un resultado del 2% de margen de ganancia, después de haber solventado los costos y gastos, por lo que a nuestro criterio está por debajo de los márgenes de ganancia aceptables, aunque como punto de justificación la gerencia menciona que esto se debe a inversiones que se están realizando con el fin de aumentar la productividad de la planta de la empresa la cual se pretende capitalizar en un plazo de 2 a 3 años.

## **Recomendaciones**

1. Mejorar el control interno de la cuenta por cobrar sobre anticipo a proveedores de caña, por el bajo nivel de aplicación de controles que se tiene, implementando un sistema que reduzca los errores en la información, contando así con información veraz, confiable y oportuna.
  
  2. Designar una persona responsable del análisis financiero, de la cuenta por cobrar del área de contabilidad, la cual se encargue de velar por el control de la gestión contable de proveedores de caña, realizando cuadros, análisis de cobrabilidad, antigüedad, estados de cuenta, partidas, conciliaciones e integraciones de saldos.
  
  3. Crear una guía para el seguimiento de la cuenta por cobrar anticipo a proveedores de caña, proponer nuevos cuadros de trabajo actualizados para conciliar los saldos, de manera oportuna.
  
  4. Elaborar y difundir un manual que describa los procedimientos necesarios, para uso y manejo del proceso de la administración contable de proveedores de caña, de las cuentas por cobrar y pagar.
  
  5. Considerar que la facturación y registro se realice en el momento que se efectúa la venta de bienes, servicios e insumos, independiente de la fecha de liquidación de cañeros, para evitar problemas fiscales y así también permitir que los proveedores reciban su derecho al crédito fiscal
  
  6. Respecto al resultado de rentabilidad se debe revisar los costos de producción para producir azúcar los cuales están altos e inciden en los resultados así también analizar las políticas de negociación con los proveedores de combustibles e insumos para llegar a acuerdos donde la inflación no afecte de manera significativa.
- Revisar la sección en el estado de resultados de gastos administrativos por concepto de honorarios y bonificaciones a directores está altos por lo que se sugiere revisar las políticas de pago y compensaciones a directores por parte de la junta directiva y la gerencia de recursos humanos.

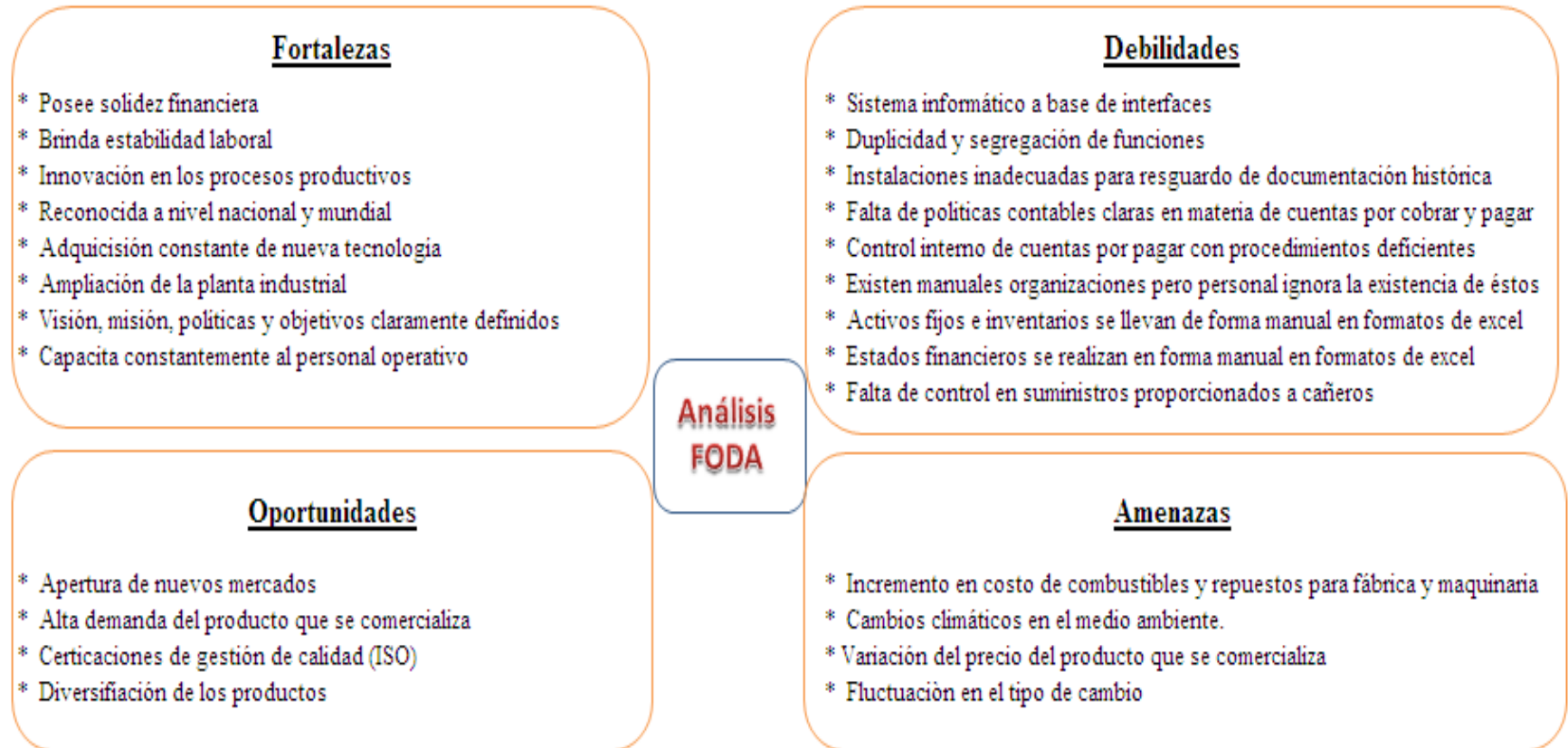
## Referencias

1. Bello, Gonzalo (2007) Operaciones Bancarias en Venezuela. (Segunda Edición) Venezuela. Publicaciones UCAB.
2. Benaque Luis, (2006) Otros Conceptos de Contabilidad y Finanzas, recuperado en: noviembre 10, 2011 en <http://www.gestiopolis.com>
3. Cooper & Lybran, (1997) Los Nuevos Conceptos del Control Interno, New York. Ediciones Díaz de Santos.
4. Estupiñán Gaitán, Rodrigo, (2006) Control Interno y Fraudes con base en los Ciclos Transaccionales, Segunda Edición, Ecoe Ediciones.
5. Fonseca Luna, Oswaldo (2008) Vademécum Contralor. (Primera Edición) Perú. Instituto de Investigación de Accountability y Control – ICCO.
6. Jorda Lloret, Joseph M., (2004) Dirección Financiera, Primera Edición UPC.
7. Normas Internacionales de Auditoria, NIA 315, en: <http://twww.leyes.com.py/documentaciones/infor.../NIA/NIA-315.pdf>
8. Meigs y Meigs Bettner, (1998) Contabilidad La Base para Decisiones Gerenciales, Decima Edición, Mc Graw Hill.
9. Piedra Herrera, Francisca (2009) Contabilidad Financiera Volumen II. España. Delta Publicaciones Universitarias.

10. Whittington & Pany., (2005). Principios de auditoría (XIV Ed.). México, D.F. McGraw-Hill Interamericana.
11. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 2-70. Código de Comercio.
12. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 1441. Código de Trabajo.
13. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 20-2006. Disposiciones Legales para el fortalecimiento de la Administración Tributaria.
14. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 27-92 y Acuerdo Gubernativo No. 424-4-2006. Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento.
15. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 73-2008. Ley del Impuesto de Solidaridad.
16. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 26-92 del y Acuerdo Gubernativo No. 206-2004. Ley del Impuesto Sobre La Renta y su Reglamento.

## **Anexos**

**Anexo 1**  
**Análisis FODA**



## Aneo 2



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
Programa de Actualización y cierre académico(ACA)  
Práctica Empresarial Dirigida PED

### **entrevista sobre objetivos, políticas y planes** **dirigido a : gerente financiero**

Por favor conteste las preguntas que a continuación se le presentan:

#### **Aspectos sobre la visión**

1. ¿La visión de la empresa es la declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y propósitos?
2. ¿Se consideró la visión para realizar la planeación?
3. ¿Se considera en la visión ser la mejor empresa?
4. ¿Se visualiza ofrecer una calidad y servicios superiores a los de la competencia?
5. ¿Se incluye la importancia que tiene el personal?
6. ¿Hay una definición clara entre los objetivos generales y los específicos de la empresa?

#### **Aspectos sobre objetivos**

1. ¿Quién determina los objetivos generales de la empresa y con base en qué parámetro?
2. ¿Cuáles son los objetivos generales de la empresa, sociales, económico y de servicio?
3. ¿Están definidos los objetivos por áreas, funciones, programas, procesos, proyecto, actividad?
4. ¿Están por escrito, son claros y bien definidos?
5. ¿Cómo se evalúa el alcance y logro de los objetivos?
6. ¿Existencia una relación meta-objetivo?

#### **Aspectos sobre metas**

1. ¿Quién es el responsable de definir las metas?
2. ¿Las metas son congruentes con los objetivos?
3. ¿Son cuantificables?
4. ¿Están definidas por áreas y procesos?
5. ¿El personal conoce las metas del área?

#### **Aspectos sobre políticas**

1. ¿Existen políticas generales y particulares?
2. ¿Quién es el responsable de elaborar las políticas y cómo las hace?
3. ¿Quién aprueba las políticas?
4. ¿Hay políticas específicas y generales por área?
5. ¿Cómo se difunden las nuevas políticas?

#### **Aspectos estructura y organización**

1. ¿Existen un manual en la organización?
2. ¿Qué áreas cuentan con manual de organización?
3. ¿Se dispone de base legal?
4. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos?
5. ¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?
6. ¿Existen duplicidad de funciones?
7. ¿Qué funciones se pueden eliminar?
8. ¿Existe coordinación entre las áreas y las funciones principales?
9. ¿Se busca la especialización del empleado?
10. ¿Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad?



## Anexo 3



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
Programa de Actualización y cierre académico(ACA)  
Práctica Empresarial Dirigida PED

### **cuestionario de control interno - cuentas por cobrar dirigido a : jefe de materiales, contabilidad y auxiliares**

1. ¿Se saldan con regularidad los mayores auxiliares con las cuentas de control?
2. ¿Clasifica el cliente periódicamente por vencimiento las cuentas?
3. ¿Revisa un funcionario apropiado periódicamente las cuentas por cobrar?
4. ¿Se fija una reserva suficiente para cuentas incobrables?
5. ¿Aprueba un funcionario autorizado las bajas en libros de cuentas incobrables?
6. ¿Aprueba un funcionario autorizado los ajustes en los créditos?
7. ¿Después de que se ha dado de baja en libros como incobrable una cuenta por cobrar ¿se ejerce un control adecuado sobre la cuenta y las posibilidades de cobrarla en el futuro?
8. ¿Están numeradas en secuencia las notas de crédito?
9. ¿Se da cuenta de todos los números relacionados con la pregunta 8?
10. Se envían estados mensuales a todos los clientes?
11. Prepara o comprueba los estados financieros una persona que no tiene acceso al diario de ingresos o a los créditos de las cuentas por cobrar?
12. Envía por correo los estados una persona que no sea el tenedor de libros de las cuentas por cobrar?
13. Se controlan los estados para evitar que sean interceptados antes de su envío por correo?
14. Ratifica el cliente los estados de las cuentas por cobrar por medio de alguna persona distinta de las enumeradas a continuación?
  - a) El cajero, b) El tenedor de libros de las cuentas por cobrar, c) jefe de créditos
15. ¿Está el departamento de crédito separado de la contabilidad de las cuentas por cobrar?
16. ¿Recibe las reclamaciones de los clientes sobre partidas y diferencias una persona distinta al cajero o al tenedor de libros que lleva las cuentas por cobrar?
17. ¿Aprueba una persona responsable los descuentos ?
18. ¿Están las funciones del tenedor de libros que lleva las cuentas por cobrar separadas de todas las operaciones ingresos y egresos en efectivo?
19. ¿Se requiere la aprobación de un funcionario autorizado para pagar un saldo acreedor de las cuentas por cobrar?
20. ¿Existe rotación en los cargos de los tenedores de libros que llevan las cuentas por cobrar?
21. ¿Verifica la división de cobranzas el trabajo del tenedor de libros que lleva las cuentas por cobrar?

## Anexo 4



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
Programa de Actualización y cierre académico(ACA)  
Práctica Empresarial Dirigida PED

### **cuestionario de control interno-recurso financieros** **dirigido a : contador general y auxiliares**

#### **Estados financieros de la compañía.**

1. ¿Se preparan de forma mensual, bimestral o semestral e indicar cuántos días se necesitan para
2. ¿Se presentan estados financieros reales y presupuestados y sus comparaciones y explicaciones de diferencias?.
3. ¿A su juicio son razonables y correctos los estados financieros?.
4. ¿Se trabajan los sistemas y libros a base de las normas financieras NIIF's?
5. ¿Se cuenta con catálogo de cuentas y está actualizado?.
6. ¿El usuario utiliza asientos repetitivos o pólizas fijas para el registro de sus operaciones
7. ¿Los sistemas de contabilidad y de costos, parecen ser adecuados y oportunos?.
8. ¿Se cumple adecuadamente con las NIIF's y son aplicadas en forma consistente o conforme a una base legal?.
9. ¿La función contable es responsabilidad de personal de la empresa o de un despacho externo?
10. ¿El catálogo de cuentas comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema contable?.
11. ¿Se lleva un control sobre los libros, registros y formas en uso?.
12. ¿Existen procedimientos establecidos y normas adoptadas para el manejo de las distintas
13. ¿Cree usted que los métodos de procesamientos son los adecuados?.
14. ¿Tiene fechas establecidas para la recepción de los informes contables, de costos y presupuestales?.

## Anexo 5



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
Programa de Actualización y cierre académico(ACA)  
Práctica Empresarial Dirigida PED

**cuestionario de control interno-sobre las obligaciones fiscales y tributarias**  
**dirigido a : jefe de impuestos y auxiliares**

1. Existe una persona que:
  - a. ¿Determine los impuesto que deben causarse?
  - b. ¿Autorice la presentación de declaraciones?
  - c. ¿Vigile el cumplimiento de obligaciones fiscales?
  
2. ¿Se tienen calendarizadas las obligaciones fiscales y monitoreado su cumplimiento?
  
3. Las declaraciones de impuestos son:
  - a. ¿Preparadas con los datos de contabilidad?
  - b. ¿Conciliadas contra registros contable?
  - c. ¿Presentadas oportunamente?.
  
4. Existe archivo completo y ordenado de:
  - a. ¿Declaraciones y comprobantes de su presentación y/o pago?.
  - b. ¿Requerimientos fiscales?

## Anexo 6



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**

Programa de Actualización y cierre académico(ACA)  
Práctica Empresarial Dirigida PED

### **cuestionario de control interno- inventarios y suministros** **dirigido a : jefe de materiales y personal de apoyo**

#### **Inventarios**

1. ¿Todas las compras son realizadas por medio de órdenes de compra del cliente, están prenumeradas y debidamente autorizadas?
2. ¿Las compras se basan en requisiciones, puntos de reorden o máximos y mínimos.
3. ¿Requieren ciertos bienes, solicitudes de cotización?
4. ¿Son aprobados todos los precios de compra?
5. ¿Se preparan informes de recepción de mercancías o productos y están pre numerados?
6. ¿Existe alguna persona en el departamento de contabilidad que controle la secuencia numérica de los informes de recepción a fin de verificar que todos han sido registrados en forma secuencial y oportunamente, se efectúan cortes de forma periódica?
7. ¿Las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibidas?
8. ¿Las facturas son verificadas contra las órdenes de compra y con los informes de recepción en cuanto a precios, condiciones, calidad, contabilidad.
9. ¿Se sigue un sistema sobre la entregas parciales aplicables a un sola orden de compra?
10. ¿Se le da adecuado seguimiento a las órdenes de compra pendientes de recibirse?
11. ¿Todas la compras son contabilizadas adecuadamente?

#### **Control físico**

12. ¿Se ajustan los registros contables de acuerdo con los resultados de inventarios físicos?
13. ¿En la toma física de inventarios participa personal de contabilidad y otros?

Anexo 7

**Cédula de análisis documental**

<b>Ingenio El Dulce Sabor, S.A.</b>	
<b>Fecha:</b>	<b>Nombre del investigador:</b>
<b>Documento que se analiza</b>	
1. Escritura de constitución y modificaciones si las hubiera 2. Formulario de depuración unificado (S.A.T) 3. Organigramas 4. Manuales de procedimientos 5. Manuales de funciones y atribuciones 6. Otros (facturas, envíos, pedidos, patentes, declaraciones de impuestos, etc.)	
<b>Resultado del análisis</b>	

**Anexo 8**  
**Indicadores de gestión y financieros**

<b>Razones de Solvencia</b>	
<b>1. De solvencia</b>	
Solvencia=	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} =$
<b>1. De liquidez</b>	
Liquidez=	$\frac{\text{Activo rápido}}{\text{Pasivo circulante}} =$
<b>Razones de estabilidad</b>	
<b>1. Estabilidad</b>	
Estabilidad=	$\frac{\text{Activos fijos (netos)}}{\text{Pasivos largo plazo}} =$
<b>2. Propiedad</b>	
Propiedad=	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}} =$
<b>3. Endeudamiento</b>	
Endeudamiento=	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} =$
<b>4. Sólidez</b>	
Sólidez=	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}} =$
<b>5. Inversión en activos fijos</b>	
Inversión en activos fijos=	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activos fijos (netos)}} =$
<b>6. Cobertura financiera</b>	
Cobertura financiera=	$\frac{\text{Utilidad antes de gastos financieros}}{\text{Gastos financieros}} =$

<b>Razones de rentabilidad</b>	
<b>1. Margen de Utilidad</b>	
Margen de utilidad neta=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} =$
<b>1. Rendimiento de capital</b>	
Rendimiento de capital=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}} =$
<b>Razones de actividad</b>	
<b>1. Rotación de cuentas por cobrar</b>	
Rotación de cuentas por cobrar=	$\frac{\text{Ventas netas (crédito)}}{\frac{\text{Saldo inicial de ctas. x Cob. y doctos. x Cob.} + \text{Saldo final de ctas. x cob. y doctos. x cob.}}{2}} =$

## Anexo 9

### Plantillas para el análisis de estados financieros

#### Análisis vertical del balance general

Descripción	Año comparativo 2011		Año base 2010	
	Valores	%	Valores	%
<b>Activo</b>				
<b>Corriente</b>				
Efectivo				
Cuentas por cobrar				
Inventarios				
Gastos anticipados				
Otros activos				
<b>Total activo corriente</b>	-	-	-	-
<b>No corriente</b>				
Propiedades y equipo neto				
Inversiones				
<b>Total activo no corriente</b>	-	-	-	-
<b>Total del activo</b>	-	-	-	-
<b>Pasivo y patrimonio</b>				
<b>Pasivo corriente</b>				
Provisión gastos de reparación				
Proveedores de caña				
Proveedores de equipo y materiales				
Cuentas por pagar diversas				
Porción circulante de préstamos bancarios				
Dividendos por pagar				
<b>Total pasivo corriente</b>	-	-	-	-
<b>Pasivo no corriente</b>				
Préstamos bancarios				
Reserva para indemnizaciones				
<b>Total pasivo no corriente</b>	-	-	-	-
<b>Total del pasivo</b>	-	-	-	-
<b>Patrimonio</b>				
Capital pagado				
Reserva legal				
Utilidades por distribuir				
Utilidad del período				
<b>Total patrimonio</b>	-	-	-	-
<b>Total del pasivo y patrimonio</b>	-	-	-	-



Análisis vertical del estado de resultado

Descripción	Año comparativo 2011		Año base 2010	
	Valores	%	Valores	%
<b>Ventas</b>				
<b>Azúcar</b>				
Local				
Exportación				
Total ventas azúcar	-		-	
<b>Melaza</b>				
Local				
Exportación				
Total ventas melaza	-		-	
<b>Energía eléctrica</b>				
Energía				
Total ventas energía eléctrica	-		-	
<b>Productos agrícolas</b>				
Caña				
Total ventas prod. agrícolas				
<b>Total ventas</b>	-		-	
Otros ingresos				
<b>Total ventas y otros ingresos</b>	-		-	
<b>Costos de producción y venta</b>				
Azúcar				
Melaza				
Energía eléctrica				
Caña				
<b>Total costo de ventas</b>				
<b>Margen de utilidad bruta</b>				
<b>Gastos operativos</b>				
<b>Gastos administración</b>				
Administración financiera				
Honorarios directores				
Administración de riesgos				
Otros gastos administrativos				
Total gastos administración				
<b>Gastos financieros</b>				
Otros gastos financieros				
Total gastos financieros				
<b>Bonificación directores</b>				
<b>Total gastos operativos</b>				
Utilidad antes de impuesto sobre la renta				
Provisión impuesto sobre la renta				
<b>Utilidad neta</b>	-	-	-	

### Análisis horizontal del balance general

Descripción	Año comparativo 2011	Año base 2010		
	Valores	Valores	Variacion	%
<b>Activo</b>				
<b>Corriente</b>				
Efectivo			-	-
Cuentas por cobrar			-	-
Inventarios			-	-
Gastos anticipados			-	-
Otros activos			-	-
<b>Total activo corriente</b>	-	-	-	-
<b>No corriente</b>				
Propiedades y equipo neto			-	-
Inversiones			-	-
<b>Total activo no corriente</b>	-	-	-	-
<b>Total del activo</b>	-	-	-	-
<b>Pasivo y patrimonio</b>				
<b>Pasivo corriente</b>				
Provisión gastos de reparación				-
Proveedores de caña				-
Proveedores de equipo y materiales				-
Cuentas por pagar diversas				-
Porción circulante de préstamos bancarios				-
Dividendos por pagar				-
<b>Total pasivo corriente</b>	-	-	-	-
<b>Pasivo no Corriente</b>				
Préstamos bancarios				-
Reserva para indemnizaciones				-
<b>Total pasivo no corriente</b>	-	-	-	-
<b>Total del pasivo</b>	-	-	-	-
<b>Patrimonio</b>				
Capital pagado				-
Reserva legal				-
Utilidades por distribuir				-
Utilidad del período				-
<b>Total patrimonio</b>	-	-	-	-
<b>Total del pasivo y patrimonio</b>	-	-	-	-

### Análisis horizontal del estado de resultado

Descripción	Año comparativo 2011	Año base 2010	Variacion	%
	Valores	Valores		
<b>Ventas</b>				
<b>Azúcar</b>				
Local				
Exportación				
Total ventas azúcar	-	-	-	
<b>Melaza</b>				
Local				
Exportación				
Total ventas melaza	-	-	-	
<b>Energía eléctrica</b>				
Energía				
Total ventas energía eléctrica				
<b>Productos agrícolas</b>				
Caña			-	
Total ventas prod. agrícolas			-	
<b>Total ventas</b>	-	-	-	
Otros ingresos			-	
<b>Total ventas y otros ingresos</b>	-	-	-	
<b>Costos de producción y venta</b>				
Azúcar				
Melaza				
Energía eléctrica				
Caña				
<b>Total costo de ventas</b>	-	-	-	
<b>Margen de utilidad bruta</b>	-	-	-	
<b>Gastos operativos</b>				
<b>Gastos administración</b>				
Administración financiera				
Honorarios directores				
Administración de riesgos				
Otros gastos administrativos				
Total gastos administración	-	-	-	
<b>Gastos financieros</b>				
Otros gastos financieros				
Total gastos financieros	-	-	-	
<b>Bonificación directores</b>		-		
<b>Total gastos operativos</b>	-	-	-	
Utilidad antes de impuesto sobre la renta				
Provisión impuesto sobre la renta				
<b>Utilidad neta</b>	-	-	-	