

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



“Análisis del Riesgo Operacional en las Cuentas Por Pagar en una Empresa Transnacional”

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Rosaura Chávez Velásquez

Guatemala, febrero 2014

“Análisis del Riesgo Operacional en las Cuentas Por Pagar en una Empresa Transnacional”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Rosaura Chávez Velásquez

Lic. Víctor Hugo Estrada (Asesor)

Licda. Dalila Rosas Morales (Revisora)

Guatemala, febrero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora

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

Examinador

Lic. Francisco Javier Escobar Pérez

Examinador

Lic. José Miguel Paredes Rangel

Examinador

Lic. William Roberto Molina Palma

Lic. Víctor Hugo Estrada

Asesor

Licda. Dalila Rosas Morales

Revisora

Teléfonos 2434-3219
Telefax 2436-0362
Campus Naranjo,
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicas@upana.edu.gt

REF.:C.C.E.E.00004.2014-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 13 DE ENERO DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Víctor Hugo Estrada Santizo tutor y la Licenciada Dalila Rosas Morales revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL EN LAS CUENTAS POR PAGAR EN UNA EMPRESA TRANSNACIONAL”, presentado por la estudiante Rosaura Chávez Velásquez y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0952 de fecha 28 de Noviembre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.



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

Victor Hugo Estrada Santizo
Contador Público y Auditor
Colegiado 6546
Boulevard Centro Médico Militar 14-31
Zona 17, Colonia Santa Amelia V, casa No. 1
vhestradas@hotmail.com
Teléfono 23297070 ext 1746
Celular 54143880

Guatemala, 29 de agosto de 2013

Señores

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"Análisis del Riesgo Operacional en las Cuentas Por Pagar En una Empresa Transnacional"**, realizado por Rosaura Chávez Velásquez, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 90w puntos sobre 100.

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



Lic. Victor Hugo Estrada Santizo

Dalila Rosas Morales
Licda. en Pedagogía y Admón. Educativa

Guatemala, 05 de octubre de 2013

Señores
Facultad Ciencias Económicas
Universidad Panamericana,
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **"Análisis del Riesgo Operacional en las Cuentas Por Pagar en una Empresa Transnacional"**, realizado por Rosaura Chávez Velásquez, Carné No. 201206247, 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 ofrecerse para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes atentamente,



Licda. Dalila Rosas Morales
Colegiada No. 15874



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 211.2014

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **CHÁVEZ VELÁSQUEZ, ROSAURA** con número de carné 201206247 aprobó con 87 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veintiocho días del mes de noviembre del año dos mil trece.

Para los usos que a la interesada convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los veintinueve días del mes de enero del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General



Marina Fuentes
cc: Archivo

Dedicatoria

A Dios Padre,

Hijo y Espíritu Santo: Le doy la gloria, la honra y el honor, por darme la sabiduría, fuerzas, vida, salud y por ser mi fortaleza al no dejarme desfallecer en los momentos difíciles, porque cuando la desesperación llenaba mis ojos de lágrimas, Él enviaba una mano amiga en mi ayuda haciendo posible cumplir este objetivo.

A mis Padres:

Berta Velásquez y Francisco Chávez, con todo mi cariño y mi amor para ellos que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

A mí esposo:

Mardo, por tu paciencia y comprensión, preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío. Por tu bondad y sacrificio me inspiraste a ser mejor, gracias por estar siempre a mi lado.

A mis princesas:

Sofía y Nahomi, por su paciencia, amor sincero, inocencia, alegría y ternura que transmiten a mi vida, son la fuente de mi inspiración para quienes ningún sacrificio es suficiente que con su luz iluminan mi vida.

A mi hermanita: Yuri, por el apoyo incondicional que me ha brindado durante todo este proceso y sé que siempre lo obtendré.

A mis hermanos: Esvin, Ronal, Lilian y Marisol, por el apoyo que me han brindado.

A mi cuñada: Cely Morena, por el apoyo incondicional a mi vida.

A mis sobrinos: Edwin, Adrian, Alex, Kevin, Lucy, Jazmín, Alejandro y Alejandra, por su amor.

A mi hermana y cuñado: Paty y Edgar, por el apoyo incondicional a mi vida.

A mis amigos: Lic. Marco Antonio Contreras, Anabellis Bonilla, Aury y Victor Martínez, Lic. Geovanny Monzón, Lisbeth Suarez, Sandra Castillo, Carlos Chicas, Dr. Elder Iboy (QEPD), por el apoyo que me brindaron.

A la empresa: Por abrirme las puertas y permitir desarrollar el presente informe.

Universidad Panamericana: Por darme la oportunidad de culminar con éxito una de las metas trazadas en mi vida.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
Aspectos generales	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Organización y Recursos Claves	5
1.2.1 Gobierno Corporativo y Departamentos	5
1.2.2 Estructura operativa de la empresa	6
1.2.3 Estructura operativa de la empresa	9
1.2.4 Estructura operativa de la empresa	10
1.3 Organización de la Empresa	10
1.3.1 Misión	10
1.3.2 Visión	11
1.3.3 Objetivos Estratégicos	11
1.3.4 Propósito	11
1.3.5 Objetivos	11
1.3.6 Valores	12
1.3.7 Planes, Programas, Presupuestos	13
1.4 Aspectos Generales de la Empresa en Relación a los Recursos Claves y Procesos	13
1.4.1 Entorno interno	13
1.4.2 Entorno externo	13
1.4.3 Información comercial	14
1.5 Marco tributario aplicable	15

1.5.1 Aspectos Legales de Constitución	15
1.5.2 Legislación Tributaria	15
1.5.3 Regulación de Recursos Humanos	20
1.5.4 Registros Contables e Información Financiera	24
1.6 Planteamiento del problema	25
1.6.1 Justificación	28
1.6.2 Pregunta de Investigación	31
1.6.3 Objetivos	31
1.6.4 Alcances y Límites	32
1.7 Marco Teórico	33
1.7.1 Riesgo	33
1.7.2 Clases de Riesgo	34
1.7.3 Riesgo Operacional	35
1.7.4 Gestión de Riesgo	36
1.7.5 Pasivo Financiero	36
1.7.6 Innovación de modelo de negocio	36
Capítulo 2	
Metodología aplicada en la práctica	38
2.1 Introducción	38
2.1.1 Tipo de investigación	38
2.2 Sujetos de investigación	39
2.3 Fuentes de Información	40
2.4 Instrumentos de la Investigación	40
2.4.1 Observación	40
2.4.2 Análisis FODA	41

2.4.3	Cuestionarios	43
2.4.4	Entrevistas	43
2.4.5	Revisión de información documental	44
2.5	Diseño de la Investigación	44
2.6	Aporte Esperado	46
2.6.1	A la Empresa	46
2.6.2	Al País	46
2.6.3	A la Universidad	46
2.6.4	Al Futuro Profesional	47
2.6.5	Al Estudiante	47
Capítulo 3		
	Resultados y análisis de la investigación	48
3.1	Presentación de Resultados	48
3.1.1	Análisis de los Resultados de Aspectos Financieros	48
3.1.2	Análisis de Variación del Estado de Situación Financiera	52
3.1.3	Análisis de Variación del Estado de Situación Financiera	55
3.1.4	Aspectos económicos y Razones o Índices Financieros	56
3.1.5	Análisis Tributarios	59
3.1.6	Aspectos Administrativos y de cumplimiento	60
3.2	Resultado de la Investigación	61
3.2.1	Importancia de las Cuentas por Pagar dentro del Capital de Trabajo	65
3.2.2	Políticas de Administración de Cuentas por Pagar	67
Capítulo 4		
	Propuesta de solución a la problemática	77
4.1	Introducción	77

4.2	Planteamiento	77
4.3	Objetivos de la propuesta	78
4.3.1	Objetivo General	78
4.3.2	Objetivos Específicos	78
4.4	Estructura de la propuesta	79
4.4.1	Procedimientos de control	79
4.5	Propuesta de solución a la problemática	82
4.6	Contenido	82
4.6.1	Beneficios	82
4.6.2	Riesgos asociados al proceso “Proceso de Registro de Obligaciones”	83
4.6.3	Descripción de los Factores Críticos en las Cuentas por Pagar	84
4.6.4	Factores Críticos del área de finanzas -cuentas por pagar	84
4.7	Políticas Clave/Decisiones Operativas o Lógica en el Proceso	87
4.7.1	Segregación de Funciones	87
4.7.2	Solución Funcional del Proceso “Gestión Registro de Obligaciones”	88
4.7.3	Subprocesos de registro de obligaciones de proveedores	89
4.8	Factibilidad del Proyecto	93
4.8.1	Recurso humano	95
4.8.2	Recurso Financiero	96
4.8.3	Recursos Físicos	96
4.9	Cronograma de Trabajo	97
	Conclusiones	98
	Recomendaciones	99
	Referencias bibliográficas	100
	Anexos	102

Contenido de Gráficas y Cuadros

Gráfica No. 1	Modelo de Negocio	02
Gráfica No. 2	Modelo de Negocios tipos de Canvas	03
Gráfica No. 3	Elementos de Proceso	05
Gráfica No.4	Organigrama General de Envase de Aluminio, S.A.	09
Gráfica No.5	Organigrama Área de Finanzas	10
Gráfica No.6	Cuentas por Pagar	64
Gráfica No.7	Organigrama área de Compras	75
Gráfica No.8	Modelo de Gestión de Riesgo	79
Gráfica No.9	Matriz de Calificación de Riesgos	80
Gráfica No.10	Modelo de Gestión de Riesgo	81
Gráfica No.11	Flujograma de Registro y Pago de Obligaciones	86
Gráfica No.12	Diagrama de Segregación de Funciones	88
Cuadro No.1	Cálculo porcentajes obligatorios para empleados y patronos	23
Cuadro No.2	FODA	42
Cuadro No.3	Balance de Situación General	52
Cuadro No.4	Estado de Resultados	55
Cuadro No.5	Cuentas Transitorias	60
Cuadro No.6	Integración Cuentas de Pasivo	62
Cuadro No.7	Integración Cuentas de Pasivo	63
Cuadro No.8	Cuentas Transitorias	65
Cuadro No.9	Cuentas Transitorias	66
Cuadro No.10	Despliegue del Proceso Finanzas	72
Cuadro No.11	Características del Proceso de obligaciones a Proveedores	73
Cuadro No.12	Cuentas Transitorias	74
Cuadro No. 13	Identificación de los Riesgos	83
Cuadro No.14	Clasificación de grupo de Proveedores	89
Cuadro No.15	Registro de Obligación de Proveedores	90
Cuadro No.16	Presupuesto	94

Contenido de Anexos

Anexo No. 1	Cuestionario General de la Empresa	99
Anexo No.2	Cuestionario Control Interno	100
Anexo No. 3	Cuestionario Control Interno Cuentas por Pagar	102
Anexo No.4	Cuestionario Control Interno Cuentas por Pagar Dev .	104
Anexo No.5	Cuestionario Caja y Bancos	105
Anexo No.6	Cuestionario Control Interno Cuentas por Cobrar	108
Anexo No.7	Autorización de realización de PED	109

Resumen

El desarrollo de la presente investigación fue realizado en la empresa Envases de Aluminio, S. A., el informe está basado en la posibilidad de pérdidas financieras relacionadas con el diseño inapropiado de los procesos críticos, o con políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes dentro de la empresa, que puedan tener como resultado, deficiencia en las operaciones contables específicamente en las cuentas por pagar.

En tal sentido, podrán considerarse entre otros, los riesgos asociados a las fallas en los modelos utilizados, los errores en las transacciones, la evaluación inadecuada de contratos o de la complejidad de operaciones y servicios, los errores en la información contable, la inadecuada compensación, liquidación o pago.

Se realizó el análisis FODA, donde se exponen las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa, sus mejores oportunidades de mercado y las amenazas externas a su rentabilidad y posición competitiva, esto será útil para elaborar planes de acción, que lleven al aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas para contrarrestar las amenazas y debilidades.

La identificación del riesgo es crítica para el desarrollo de una medición, monitoreo y control del riesgo operativo en todas las empresas no importa si es grande o pequeña.

El sector financiero es el eje principal en la economía de nuestro país, razón por lo que es importante mostrar los riesgos ocasionados por factores internos como la rotación de personal, falta de control en los procesos, cambios tecnológicos, acuerdos con empresas externas y factores externos como fraude por parte de terceros que desarrollan actividades delictivas.

El grupo de administración de riesgo del Comité, demarca su pensamiento actual sobre la estructura para un cargo de riesgo operativo.

Este documento se enfoca en el riesgo operativo, definido como la base de exclusión, es decir los referentes a los riesgos de crédito, mercado y tasa de interés. Se reconoce que el riesgo operativo

es un elemento sustancial de otros riesgos y es un área donde las empresas por si mismas están dedicando una atención y recursos considerables. El riesgo operativo se presenta en sí mismo más fácilmente a la cuantificación y por lo tanto a una efectiva administración.

Por estas razones se contempló la necesidad de proponer un Modelo de Administración de Riesgo Operativo en el Área de Cuentas por Pagar de la Empresa Envases de Aluminio, S. A., orientado a identificar, medir, valorar, manejar y controlar los riesgos existentes.

Introducción

La Práctica Empresarial Dirigida tiene como propósito integrar la formación académica del estudiante con la aplicación de sus conocimientos y desarrollo de competencias en el contexto empresarial. En las prácticas empresariales se conjugan las actividades de estudio y trabajo, previo a obtener el título académico de Contador Público y Auditor.

El reconocimiento de los riesgos en una empresa lleva a los administradores a tomar decisiones ante el manejo que se le ha dado a la operatividad, implementando controles que mitiguen la ocurrencia de riesgos en sus empresas, fortaleciendo su capacidad para competir en el mercado.

El éxito de una administración se mide por la capacidad de cumplir los objetivos trazados para atender las necesidades e intereses de sus clientes internos y externos y este cumplimiento de objetivos se logra en la medida que se configure una muy buena administración de riesgos.

A continuación se presenta en breve el contenido de cada capítulo de la investigación realizada

En el capítulo 1, se hace una descripción general de la empresa donde se realizó la investigación, dando a conocer su misión, visión, objetivos, productos que comercializa, organización, estructura organizativa. Asimismo, se realiza una breve descripción de las bases legales más importantes de las leyes tributarias guatemaltecas que afectan a este tipo de empresas. Se realizó el planteamiento del problema, que incluye la justificación de la investigación y la pregunta de la investigación, se describen los objetivos generales y específicos, se establecen los alcances y límites. Finalmente el marco teórico que respalda el informe y otros conceptos relacionados al tema, como los diferentes riesgos operacionales en cuentas por pagar.

El capítulo 2, explica la metodología utilizada, el tipo de investigación efectuada, sujetos de la misma y los instrumentos utilizados, se describen los aportes a la empresa, al país, a la universidad, al futuro profesional y estudiantes.

En el capítulo 3 se presentan los resultados de la investigación, el análisis de las operaciones financieras de auditoría y fiscales de la empresa. El análisis de razones financieras, hallazgos o áreas de oportunidad determinadas.

El planteamiento de la propuesta de mejora y viabilidad del proyecto, están contenidos en el capítulo 4, asimismo las conclusiones y recomendaciones de mejora, controles, procedimientos y políticas que pueden optimizar los recursos de la empresa, se presenta implementación de un sistema de gestión de riesgos operacionales en la cuentas por pagar y que esta sirva como una herramienta financiera para la administración.

Finalmente se muestran el cronograma de trabajo, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos inherentes a este trabajo de investigación.

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1 Antecedentes

La empresa Envases de Aluminio, Sociedad Anónima, fue constituida según lo establece la legislación guatemalteca el veinticinco de noviembre de año dos mil cinco; su actividad económica principal es la producción y distribución de envases de aluminio, siendo su principal producto el envase de aluminio de 12 oz.

La constitución de Envases de Aluminio, S.A, se genera como la renovación del modelo de negocio que se venía desarrollando a través de una alianza comercial de dos empresas líderes del mercado en la fabricación, distribución y venta de envases de aluminio, esto permite conformar la planta más moderna de Centroamérica y Panamá, para la producción y distribución de envases de aluminio.

Dicha alianza permitió como parte de la innovación de negocio, un importante crecimiento en su producción y por consiguiente captar un segmento de mercado Guatemalteco, el resto de países Centroamericanos, Panamá y República Dominicana, generando beneficios esperados a sus socios e interesados como lo son las empresas que directa o indirectamente se relacionan con su operación; tal es el caso de sus clientes, proveedores y principalmente con sus colaboradores, incluyendo el Estado de Guatemala por la generación de impuestos directos e indirectos.

Para dicha alianza se evaluó el modelo de negocio de cada empresa en lo individual y luego en las distintas formas que se podía conformar. Para la evaluación del modelo de negocio se necesitó describir los fundamentos de cada organización y la necesidad de reinventar el modelo de negocio que venían ejecutando lo que generó la Alianza, producto de las causas siguientes:

- a) Las empresas se encuentran en un mundo cada vez más interconectado
- b) El sistema en red cada día más complejo y robusto
- c) La dinámica del cambio y el caos de vivir en sistemas complejos influyen en los modos de vivir, relacionarnos y hacer negocios
- d) En este remix de vínculos, culturas, mercados, ideas; nuevas industrias están surgiendo, así como otras derrumbándose o luchando para reinventarse
- e) Un sin fin de modelos de negocios innovadores resultan de este nuevo ecosistema

Por consiguiente ya con la Alianza a través de la fusión de dos empresas se crea Envases de Aluminio S.A., esta responde a un modelo de negocio y cuyo análisis se necesita realizar en los cuatro elementos interrelacionados que si están juntos, crean y entregan valor. Estos elementos se grafican de la manera siguiente

Gráfica No.1

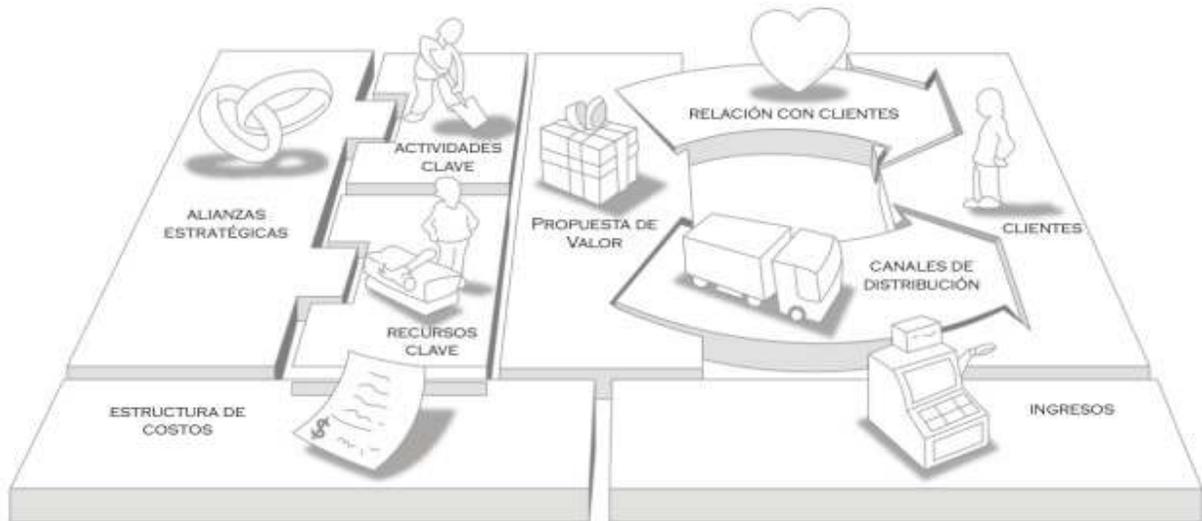
**Empresa Envases de Aluminio, S. A.
Modelo de Negocio**



Fuente: Modelo de Negocios por Mark W. Johnson, Clayton y Henning Kagermann

Estos elementos de evaluación se pueden describir de la manera siguiente

Gráfica No.2
Empresa Envases de Aluminio, S. A.
Modelo de Negocios tipos de Canvas



Fuente: Business Model Generation Book

El primer elemento se refiere a la **propuesta de valor**, descubre la manera de crear valor para sus clientes, lo que generalmente se considera como una tarea que no es más que definir el problema fundamental en una situación dada que necesita una solución, es decir la necesidad de los clientes que se les da soluciones en materia de envases.

Esta propuesta de valor de la empresa se enfoca en los principales productos que comercializa en sus envases de aluminio de 12 oz., entre los que se puede mencionar

a) Envases para bebidas carbonatadas

- Refrescos
- Cervezas

b) Envases para bebidas presurizadas con Nitrógeno líquido

- Jugos
- Néctares

El segundo elemento se refiere a los **recursos claves** con los que cuenta la Alianza, sus activos tales como las personas, tecnología, productos, instalaciones, equipamiento, canales y marca requeridos para brindar la propuesta de valor al cliente objetivo.

Como tercer elemento está la **fórmula de utilidades**, que es el plan que define la empresa para crear valor para ella misma mientras brinda valor a los clientes.

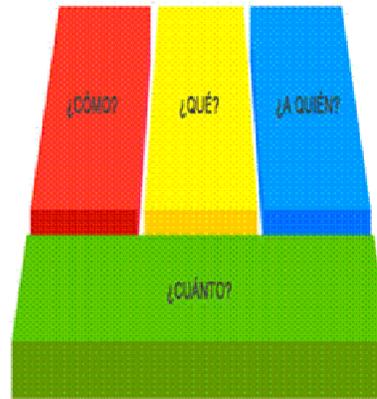
La fórmula de utilidades consiste en lo siguiente

- a) Modelo de Ingresos: precio x volumen
- b) Estructura de Costos: costos directos, costos indirectos, economías de escala, impulsada predominantemente por el costo de los recursos claves requeridos para el modelo de negocio
- c) Modelo de Márgenes: dado el volumen esperado y la estructura de costos, es la contribución necesaria por cada transacción para alcanzar las utilidades deseadas

En cuanto al **elemento procesos clave** de la Alianza o Envases de Aluminio al conformarse en cuanto a definir los procesos operacionales y de gestión que les permiten entregar valor de una manera que pueden repetir y aumentar a escala.

Éstas pueden incluir tareas recurrentes, tales como capacitación, desarrollo, manufactura, elaboración de presupuestos, planificación, ventas y servicios. Los procesos clave también incluyen las reglas, indicadores y normas de una empresa.

Gráfica No.3
Empresa Envases de Aluminio, S. A.
Elementos de Proceso



Fuente: Business Model Generation Book

La propuesta de valor para el cliente y la fórmula de utilidades definen el valor para el cliente y Envases de Aluminio, respectivamente; los recursos y procesos clave describen cómo ese valor será entregado a los clientes y a la empresa.

Esta reinención del modelo de negocio generó tal crecimiento que hace necesario evaluar dos elementos importantes planteados anteriormente como: los procesos clave y la fórmula de utilidades de las cuentas por pagar, en virtud que la Dirección Financiera considera que existe alto grado de riesgo operacional en dicha cuentas.

1.2 Organización y Recursos Claves

1.2.1 Gobierno Corporativo y Departamentos

La empresa se organizó como recurso clave por departamento, cuyas funciones y obligaciones se presentan en términos generales de la manera siguiente

- a) Comité Corporativo: está integrado por un grupo de accionistas de ambas empresas, ellos representan a la administración corporativa de su respectiva empresa, son los encargados de la toma de decisiones a tomar por parte de la empresa a través de juntas ordinarias, a las menos, dos veces al año. Encargados de nombrar a la gerencia administrativa y autorizar las acciones y decisiones de la empresa

- b) Gerente Administrativo: responsable de establecer y ejecutar las políticas de la compañía de acuerdo a las indicaciones del comité corporativo a quienes debe reportar. Adicionalmente debe revisar los resultados de las operaciones de cada área y a nivel global de la compañía

- c) Gerente Financiero: responsable de la administración de los recursos financieros y físicos, para apoyar la operación principal del negocio

- d) Gerente de Producción: encargado de las operaciones relacionadas con el proceso productivo, planificación y elaboración

- e) Gerente de Aseguramiento de la Calidad: responsable de la gestión de la calidad e inocuidad del proceso productivo

- f) Gerente de Ventas: responsable de ventas y logística

- g) Gerente de Ingeniería: responsable de programar mantenimientos preventivos y correctivos de forma mensual y anual

1.2.2 Estructura operativa de la empresa

Operativamente la empresa funciona bajo la siguiente estructura

- a) Departamento de compras

- Función Principal: encargado de ejecutar la gestión de las adquisiciones de productos, materiales, equipo necesario para el desarrollo de las actividades de la empresa, considerando los aspectos de precio, calidad, cantidad, compromisos de entrega y condiciones de pago
- El departamento de compras está integrado así
 - Encargado de Compras: persona responsable de la planificación, negociación, de la adquisición de los productos, suministros, materiales y equipos a nivel nacional e internacional, asegurando la competitividad de la empresa en todos los productos que se comercializan

Encargado de Importaciones: responsable de coordinar con los agentes aduaneros las importaciones de productos (principalmente contenedores de Miami, carga aérea de Miami, Courier), también es responsable del transporte y negociación de tarifas para el traslado del producto de puerto a bodega y de efectuar el pago correspondiente de impuestos de aduana por la mercadería a importar

b) Departamento de ventas

- Función Principal: encargado de la comercialización de los productos, atención directa a los clientes existentes, así como la búsqueda de nuevos clientes y en general son responsables del crecimiento de las ventas de la empresa
- El departamento de ventas está integrado por un encargado

c) Departamento de Logística

- Función Principal: encargado del almacenaje, distribución y control de existencias de productos y responsable de mantener las instalaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control de los productos

- El departamento de logística está integrado de la manera siguiente
 - Encargado de Bodega: es el responsable de controlar las entradas y salidas de productos, mercancías, que se manejen en la bodega. Vigila el orden de las mercancías, hace las entregas del producto, lleva registros y archivo de los movimientos del producto, así como la elaboración de reportes y solicitud de pedidos, encargado de coordinar la fumigación de la bodega
 - Encargado de Despacho: encargado de las cargas de descarga del producto, asimismo coordinar con el área de ventas y bodega la entrega de los productos y el reparto de los mismos

d) Departamento administrativo y financiero

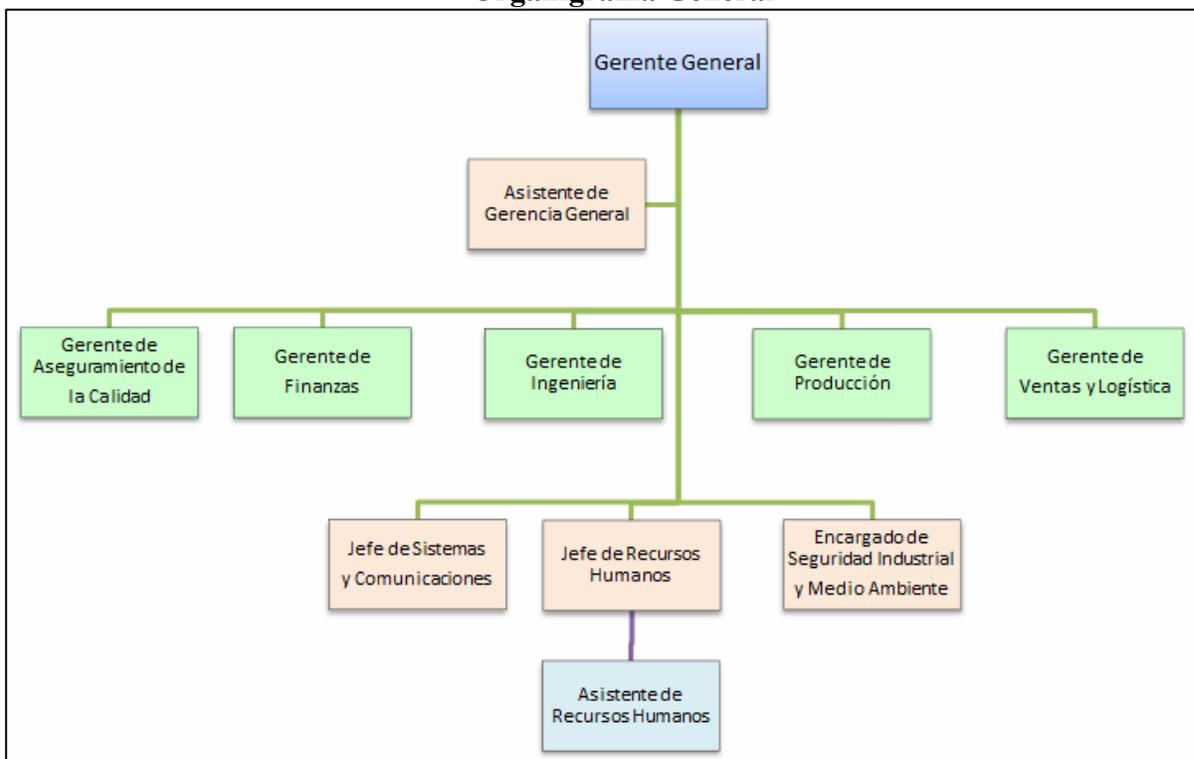
- Función Principal: encargado de seleccionar al personal necesario para cada puesto, contratar, capacitar, controlar asistencia, rendimiento y capacidad de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa, así como la administración de salarios, comunicación interna, organización del personal dentro de la empresa y establecer normas y reglamentos internos. Está conformado de la siguiente manera
 - 1) Administrador: es el responsable de la contratación y coordinación de todas las actividades relacionadas con el personal
 - 2) Asistente administrativo: responsable de todas las necesidades del manejo de caja chica, suministros de oficina y cafetería, coordinación de viajes, elaboración de memorandos y cartas, asistencia a gerencias, control de correspondencia, mantener un control de los servicios básicos de la compañía, para que la empresa desarrolle sus actividades

- 3) Contador General: le corresponde la formulación de políticas y administración de los recursos financieros (manejo de efectivo, inversiones, pago proveedores, depósitos de ingresos por ventas, control de créditos otorgados y recibidos, pago de planillas), así como la elaboración de estados financieros y reportes para la gerencia, accionistas y otros usuarios; además es responsable de la recepción de facturas de compras, ventas y comprobantes de retención, manejo de clientes, nómina, bancos, efectivo, viáticos y además elabora, entrega información financiera a la gerencia y coordina con el área de ventas la cobranza por ventas al contado

1.2.3 Estructura operativa de la empresa

Se presenta a continuación la estructura orgánica general de la empresa

Gráfica No. 4
Empresa Envases de Aluminio, S. A.
Organigrama General

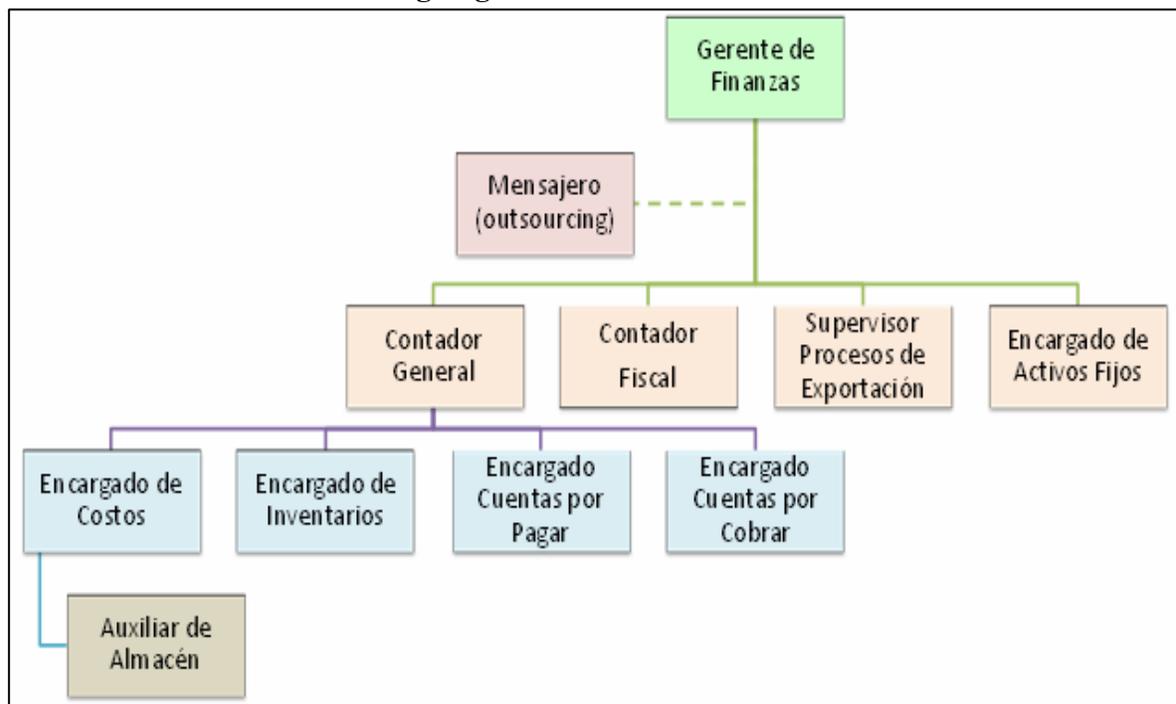


Fuente: Envases de Aluminio, S. A.

1.2.4 Estructura operativa de la empresa

Para efectos de evaluar la fórmula de utilidades, derivada a la reinversión del modelo de negocio y los procesos clave específicamente de las cuentas por pagar, se presenta el organigrama del área financiera.

Gráfica No. 5
Empresa Envases de Aluminio, S. A.
Organigrama del Área de Finanzas



Fuente: Envases de Aluminio, S. A.

1.3 Organización de la Empresa

1.3.1 Misión

"Ser la mejor opción de envases de aluminio, logrando ser una compañía de calidad total en todas y cada una de las plantas productivas, en los productos, en la actitud de servicio, en el

trabajo en equipo y en toda la organización actuando con profesionalismo y buscando siempre la excelencia; de tal forma llegar a hacer los mejores fabricantes de envases y productos afines, siempre buscando ser los líderes en este mercado."

1.3.2 Visión

"Ser una compañía de calidad total en todas y cada una de nuestras plantas productivas, en nuestros productos, en la actitud de servicio, en el trabajo en equipo y en toda nuestra organización actuando con profesionalismo y buscando siempre la excelencia".

1.3.3 Objetivos Estratégicos

- a) Ser líder en el mercado centroamericano y de Sudamérica de suministros de envases de aluminio de 12 onzas.
- b) Estudiar la opción de nuevos productos.
- c) Generar incremento en las utilidades mensuales para nuestros accionistas.

1.3.4 Propósito

Promover el desarrollo, transformando recursos responsablemente.

1.3.5 Objetivos

Ser una de las organizaciones Manufactureras dedicadas a producir y comercializar envases de aluminio en el mercado local e internacional.

1.3.5.1 Seguimiento del cumplimiento de los Objetivos

El seguimiento de los objetivos se desarrolla a través de los siguientes aspectos

- a) Garantizando el funcionamiento adecuado de las principales operaciones dedicadas a la producción de la empresa.
- b) Elevando la satisfacción de nuestros clientes por el producto que producimos.
- c) Minimizando las variaciones del flujo de efectivo.
- d) Capacitando e incrementando la competencia del personal.
- e) Minimizando los riesgos del medio ambiente.

1.3.6 Valores

Dentro de la empresa se estimulan fuertes valores morales encaminados a un mutuo desarrollo y crecimiento, porque de esos valores dependerá el éxito para la superación individual que marcará la diferencia.

- a. Calidad
- b. Actitud de Servicio
- c. Trabajo en equipo
- d. Profesionalismo
- e. Excelencia

1.3.7 Planes, Programas, Presupuestos

Cada departamento y área cuenta con planes, programas y presupuestos que les permite medir la efectividad de sus procesos y distribución de sus recursos financieros. Los planes, programas y presupuestos son elaborados una vez al año los cuales son analizados de forma semanal y mensual, además las propuestas de nuevas inversiones; esta información es elaborada con el apoyo de los departamentos de planeación y control de cada área, jefes y gerentes de la organización.

El presupuesto y planes estratégicos se realizan una vez al año y son presentados en las reuniones por gerentes y jefes de planeación al gerente general para medir el cumplimiento de la ejecución y seguimiento de los planes.

1.4 Aspectos Generales de la Empresa en Relación a los Recursos Claves y Procesos

1.4.1 Entorno interno

Internamente la empresa está limitada por decisiones a nivel del comité corporativo, pero la gerencia administrativa tiene cierto grado de independencia en la toma de decisiones con el propósito de cumplir con los objetivos.

1.4.2 Entorno externo

A nivel externo la empresa está expuesta a factores que inciden en los resultados como son: la competencia, lo limitado del mercado, los índices económicos del país y las políticas tributarias.

1.4.3 Información comercial

El cien por ciento de la producción de envases de aluminio de 12 onzas en Guatemala es distribuido al mercado nacional, teniendo que competir con los mejores productores a este nivel. Por esta razón, el concepto de competitividad forma parte de la cultura de trabajo de esta organización, resaltando lo siguiente

- **Botes:** las ventajas de las latas de aluminio por: su ligereza, calidad de impresión, practicidad, conducción térmica y facilidad de reciclaje. Envases de Aluminio, S.A., es el único fabricante que produce un tamaño de botes de aluminio Para bebidas de **12 oz.**
- **Tapas:** todos los botes entregados van complementados con su tapa hermética con anillo abre fácil y se entregan juntos. El tipo de tapa que se elabora es el más comercial y se conoce con la designación de tapa 202 LOE, tiene una medida de 2 2/16 pulgadas de diámetro. Se Dispone de tapas con anillo de color.
- **Calidad:** los productos cumplen con las normativas de calidad y los procesos certificados de producción ISO 9001:2000 aseguran la menor incidencia de reclamaciones y la mejora continua de la calidad.
- **Servicios:** además de producir las tapas con gran calidad y ser punteros en tecnología para ofrecerle el mejor envase y tapa que puede tener, es muy importante estar siempre cerca del cliente, por eso en todas las ofertas se incluyen los servicios que más se ajustan a sus necesidades.
- **Servicio de Logística:** planeación y manejo de inventarios, de embarques y centros de distribución en el mercado local.

- **Asistencia Técnica:** lineamientos para la adaptación y ajuste de maquinaria de cerrado y envasado.
 - Diseño y fabricación de herramientas de cierre
 - Pruebas de envasado
 - Ajuste de líneas de llenado y cerrado
 - Optimización de producción

1.5 Marco tributario aplicable

La empresa consta con la asesoría de un bufete de abogados que es el ente que regula todo lo relacionado a lo legal: contratos, nombramientos, certificaciones legales, etc., y con una asesoría fiscal que regula todo lo concerniente a impuestos y declaraciones ante la entidad fiscalizadora del gobierno. Dentro de la estructura organizacional se encuentra una sección dentro del departamento de finanzas que se conoce como área fiscal o impuestos, que es la encargada de revisar y proporcionar asesoría fiscal para la organización y sus colaboradores.

1.5.1 Aspectos Legales de Constitución

La empresa Envases de Aluminio S. A., fue constituida como una sociedad anónima el veinticinco de noviembre de año dos mil cinco, con nombre comercial de Envases de Aluminio. La empresa se encuentra legalmente constituida ante el Registro Mercantil de Guatemala como una sociedad anónima, su base legal está definida en el Decreto No.2-70 del Congreso de la República (Código de Comercio).

1.5.2 Legislación Tributaria

De acuerdo con sus actividades, como sujeto pasivo, la empresa tiene las siguientes obligaciones tributarias ante el Estado de la República de Guatemala

a. Código Tributario. Decreto No. 6-91 del Congreso de la República de Guatemala

Establece todas las normas aplicables a la relación jurídico-tributaria entre el Estado por medio de la Administración Tributaria y los contribuyentes, por lo que a Envases de Aluminio, S. A., le aplican todas las normas y obligaciones establecidas, en dicha norma legal.

b. Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto No. 26-92 del Congreso de la República

La empresa se encuentra registrada bajo el régimen optativo de pago del impuesto de acuerdo al artículo siguiente

“Artículo 72. Régimen optativo de pago del impuesto. Las personas jurídicas y las individuales, domiciliadas en Guatemala, así como los otros patrimonios afectos y entes a que se refiere el segundo párrafo del artículo 3 de esta ley, que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias y las personas individuales o jurídicas enumeradas en el artículo 44 “A”, podrán optar por pagar el impuesto aplicando a la renta imponible determinada conforme a los artículos 38 y 39 de esta ley y a las ganancias de capital, el tipo impositivo del treinta y uno por ciento (31%). En este régimen, el impuesto se determinará y pagará por trimestres vencidos, sin perjuicio de la liquidación definitiva del período anual.”

“Artículo 54. Declaración jurada y anexos. Los contribuyentes que obtengan rentas por cualquier monto, excepto los no obligados de acuerdo con el artículo 56 de esta ley, deberán presentar ante la administración tributaria, dentro de los primeros tres meses del año calendario, una declaración jurada de la renta obtenida durante el año anterior”.

De acuerdo al artículo 67 de la ley, efectúa retenciones a los empleados que se encuentran en relación de dependencia.

Cabe mencionar que el Decreto No. 10-2012 entró en vigencia a partir del año dos mil trece y para el cumplimiento con los requerimientos tributarios, la empresa cambió de régimen. A partir de enero dos mil trece optó por el Régimen general indicado en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

c. Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto No. 27-92 y sus reformas

Dentro de los impuestos indirectos aplicables en Guatemala se encuentra el Impuesto al Valor Agregado. Envases de Aluminio, S. A., cumple con el pago de dicho impuesto, según el artículo 6, inciso 5 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, en su parte conducente establece que son sujetos pasivos del impuesto las sociedades mercantiles que realicen actividades afectas al mismo.

La empresa, de acuerdo a lo establecido en el artículo 10 establece una tarifa del impuesto del 12% de IVA aplicado a todas sus ventas afectas y acreditando el IVA pagado en sus compras tanto locales como importadas.

En cuanto a la presentación y pago del Impuesto al Valor Agregado, según el artículo 40: “Declaración y Pago del Impuesto. Los contribuyentes deberán presentar, dentro del mes calendario siguiente al del vencimiento de cada período impositivo, una declaración del monto total de las operaciones realizadas en el mes calendario anterior”.

Los artículos 29 y 30 en su parte conducente establecen que los contribuyentes al impuesto están obligados a emitir y entregar al adquiriente, facturas, notas de débito y notas de crédito, previamente autorizados y controlados por la Administración Tributaria.

En el artículo 37 de la ley establece que los contribuyentes deberán llevar y mantener al día un libro de compras y servicios recibidos y otro de ventas y servicios prestados.

“Artículo 38. Cuenta especial de débitos y créditos fiscales. Los contribuyentes afectos al impuesto de esta ley que tengan obligación de llevar contabilidad conforme al Código de Comercio, deberán abrir y mantener cuentas especiales para registrar los impuestos cargados en las ventas que efectúen y servicios que presten, los que serán sus débitos fiscales y los soportados en las facturas recibidas de sus proveedores y prestadores de servicios, los que constituirán sus créditos fiscales.”

- d. Ley del Impuesto de Timbres Fiscales. Decreto No. 37-92 del Congreso de la República de Guatemala

El impuesto de timbres fiscales es indirecto y se aplica sobre documentos que contienen los actos y contratos siguientes

- a) Los contratos civiles y mercantiles
- b) Los documentos otorgados en el extranjero que hayan de surtir efectos en el país, al tiempo de ser protocolizados, de presentarse ante cualquier autoridad o de ser citados en cualquier actuación notarial
- c) Los documentos públicos o privados cuya finalidad sea la comprobación del pago con bienes o sumas de dinero
- d) Los comprobantes de pago emitidos por las aseguradoras o afianzadoras, por concepto de primas pagadas o pagos de fianzas correspondientes a pólizas de toda clase de seguro o de fianza
- e) Los comprobantes por pagos de premios de loterías, rifas y sorteos practicados por entidades privadas y públicas
- f) Los recibos o comprobantes de pago por retiro de fondos de las empresas o negocios, para gastos personales de sus propietarios o por viáticos no comprobables

- g) Los documentos que acreditan comisiones que pague el Estado por recaudación de impuestos, compras de especies fiscales y cualquier otra comisión que establezca la ley
 - h) Los recibos, nóminas u otro documento que respalde el pago de dividendos o utilidades, tanto en efectivo como en especie. Los pagos o acreditamientos en cuentas contables y bancarias de dividendos, mediante operaciones contables o electrónicas, se emitan o no documentos de pago. Los dividendos que se paguen o acrediten mediante cupones en las acciones, también están afectos al pago del impuesto
- e. Ley del Impuesto de Solidaridad -ISO- Decreto No. 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala

La ley establece un impuesto a las empresas mercantiles y agropecuarias correspondiente al 1% del total de sus ingresos o sus activos fijos reportados en el período inmediato anterior, el que sea mayor.

La empresa Envases de Aluminio, S. A., realiza el cálculo a pagar de este impuesto sobre sus activos, este se realiza de la siguiente forma

Activo Neto: se define en la Ley ISO en su artículo 2 como: el monto que resulte de restar al activo total, las depreciaciones y amortizaciones acumuladas y la reserva para cuentas incobrables que haya sido constituida dentro de los límites del tres por ciento (3%) sobre las operaciones del giro habitual del negocio establecidos en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, así como el total de los créditos fiscales pendientes de reintegro registrados en el balance general de apertura del período de liquidación definitiva anual del Impuesto Sobre la Renta que se encuentre en curso durante el trimestre por el que se determina y paga el impuesto.

Tasa Impositiva: según artículo 8, Ley Impuesto de Solidaridad, Tipo impositivo. El tipo impositivo de este impuesto es del uno por ciento (1%).

Período Impositivo: artículo 6, Ley Impuesto de Solidaridad, Período impositivo. El período impositivo es trimestral y se computará por trimestres calendario.

1.5.3 Regulación de Recursos Humanos

a. Código de trabajo. Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala

La empresa debe cumplir con los aspectos establecidos en el Código de Trabajo donde se establecen los derechos y las obligaciones que se contraen en una relación laboral para las partes.

b. Políticas Laborales y Regulación Laboral

Función aplicada al personal de coordinar los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción en una forma descentralizada, a través de especialistas en cada una de las áreas de la organización. Además de coordinar todos los servicios y de prestaciones al personal la aplicación adecuada de las disposiciones legales respecto a las relaciones laborales de la empresa corresponde al departamento de Recursos humanos.

Por la ubicación estratégica de la empresa permite contar con recurso humano adecuado y capacitado en las diferentes áreas de las actividades a realizar tanto productivas como administrativas; se trata de mantener un elevado estándar de cumplimiento de valores enmarcado en un documento que se denomina código de ética, mismo que debe cumplir cada uno de los colaboradores de la empresa.

La empresa está unida por una cultura vigorosa y sus valores como

- | | |
|----------------|----------------|
| ✓ Integridad | ✓ Liderazgo |
| ✓ Eficiencia | ✓ Flexibilidad |
| ✓ Credibilidad | ✓ Equidad |
| ✓ Creatividad | ✓ Lealtad |

✓ Tenacidad

✓ Desarrollo de las personas

✓ Trabajo en equipo

El recurso humano ocupa un lugar predominante en la empresa, porque es un agente de cambio valioso y enriquecedor de todos los procesos de trabajo. El valor que como empresa se le otorga debe manifestarse con la práctica de políticas claras y definidas que propicien su desarrollo y bienestar, debido a lo que se considera necesario brindarle todas las condiciones favorables en prestaciones, servicios y beneficios que garanticen su comodidad y permanencia en su estancia y relación con la empresa.

c. Del desarrollo organizacional

Tiene como función principal administrar el Sistema de Compensaciones dentro de la empresa, este incluye análisis de pertinencia de los puestos de la organización, evaluación del desempeño, sueldos y salarios, prestaciones y beneficios y la administración de la nómina de pago. También vela por las políticas de beneficios adicionales con que cuentan sus empleados y trabajadores como derecho de transporte, pago de kilometraje y alimentación.

d. Deberes, derechos y obligaciones

Para la empresa es imprescindible contar con la responsabilidad total de todo el personal en el ejercicio de sus cargos, sin que para ello medie la supervisión directa. Es parte de la filosofía que cada uno trabaje con libertad de acción para producir resultados ya que de ello depende el liderazgo de la empresa.

La empresa cree en personas responsables y honestas, tal y como lo establecen los valores, por lo que los deberes, derechos y obligaciones son solo un marco de referencia legal necesario para el establecimiento de las relaciones laborales entre la empresa y su personal.

e. Jornadas de Trabajo

Por la naturaleza del proceso productivo en la empresa se distinguen las siguientes jornadas de trabajo.

Diurno	De 07:00	a	19:00
Mixto	De 08:00	a	18:00
Nocturno	De 19:00	a	07:00

f. Causas de Finalización de Relación Laboral

La relación laboral como empresa y cualquiera de sus empleados/trabajadores finalizará cuando se transgreda la política de integridad, se actuará de acuerdo al código de ética adoptada por la empresa. En tal sentido, acatar las normas, políticas, disposiciones reglamentarias internas y la buena práctica de valores garantiza una buena relación laboral.

- Permisos
- Ausencias
- Período de prueba

g. Seguridad Social

A la empresa le es aplicable lo establecido en la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Decreto No. 295 del Congreso de la República de Guatemala) y el

Acuerdo No. 1123 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, por lo que está obligada a afiliarse a la Seguridad Social, en base a lo siguiente

En el artículo 1 establece que patrono es toda persona individual o jurídica que emplea los servicios de trabajadores a través de establecer una relación laboral o un contrato.

El artículo 2 menciona que todo patrono que ocupe tres o más trabajadores, está obligado a inscribirse en el Régimen de Seguridad Social.

En el artículo 3 se indica que el patrono está obligado a descontar de la totalidad de salario que devenguen los trabajadores, el porcentaje correspondiente a la cuota laboral, a pagar la cuota patronal y a solicitar su inscripción desde el momento que ocupe el número de empleados citado en el artículo 2.

Según el Acuerdo No. 36-2003 de Gerencia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en el artículo 1, determina los porcentajes obligatorios que deben cubrir el patrono y sus empleados, según la tabla siguiente

Cuadro No. 1

Empresa Envases de Aluminio, S. A.
Cálculo de porcentajes obligatorios para empleados y patronos

Programas	Porcentajes	
	Patrono	Trabajador
Accidentes en General	3.00%	1.00%
Enfermedad y maternidad	4.00%	2.00%
Invalidez, Vejez y Sobrevivencia	3.67%	1.83%
Total de contribuciones a pagar	10.67%	4.83%

Fuente: Acuerdo de Gerencia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social No. 36-2003

1.5.4 Registros Contables e Información Financiera

El Código de Comercio Decreto No. 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, en el artículo 368 reza: "Contabilidad y Registros Indispensables. Los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados".

Para ese efecto deberán llevar, los siguientes libros o registros: 1.- Inventarios; 2.- De primera entrada o diario; 3.- Mayor o centralizador; 4.- De Estados Financieros.

“Artículo 36. Reserva Legal. De las utilidades netas de cada ejercicio de toda sociedad, deberá separarse anualmente el cinco por ciento (5%) como mínimo para formar la reserva legal.”

Siendo el área de finanzas la responsable de la preparación de los estados financieros, de acuerdo con las bases contables utilizadas por la empresa para la preparación de la declaración del Impuesto Sobre la Renta y la implementación de controles internos, es por esta razón que la administración determinó necesario que se revisara dichos estados financieros y verificar que estén libres de errores significativos, debido a fraude o error.

Los estados financieros se efectúan mensualmente, son revisados y presentados por la gerencia financiera a la Junta Directiva donde se toman las decisiones pertinentes para el beneficio de la empresa, siendo auditados anualmente.

La elaboración de los estados financieros corresponde al departamento de contabilidad financiera, ubicado en el área de finanzas de la empresa, quienes intervienen en esta actividad; corresponde al analista contable, quien consolida la información a base de integraciones contables de diversas cuentas del balance, libros de compras y ventas, cédulas de activos fijos, etc.

La facturación de ventas se realiza por el departamento de tesorería; la organización cuenta con clientes locales y extranjeros, considerar que para la elaboración del producto se necesita de

múltiples proveedores de insumos de materia prima y de servicio. Por lo que se cuenta con cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

1.6 Planteamiento del problema

El fenómeno de la configuración organizacional y como se desarrolla la implantación mediante una estrategia premeditada, debe ser introducida forzosamente en una visión que a medida que una empresa va creciendo puede ir cambiando el enfoque progresivo basado en el aprendizaje y gestión del conocimiento de su actuación, debido al compromiso en actuar exitosamente en mercados competitivos.

Dentro de esta estrategia organizacional, cada vez son más desarrolladas las fusiones pues presentan ventajas competitivas y los sistemas: organizacional, conocimiento, tecnologías, innovación, hacen que se mantengan en el mercado y no sean desplazados.

La elevada dinámica y turbulencia del entorno obliga a las organizaciones a la incorporación de nuevas ventajas de formas sostenidas y propias.

Así, la estrategia de innovación tiene que tener campo fértil dentro de la propia empresa; es más, la empresa debe estar configurada (organizada) de tal manera que sea pro-activa a la creación de estas ventajas competitivas. El apoyo de una estructura organizativa que facilite y, a la vez potencie la elección, formulación e implantación de estrategias de innovación en la empresa, hoy en día es imprescindible.

El conseguir internalizar un proceso trae consigo beneficios en todos los niveles de la organización, surgiendo así una de las mayores ventajas competitivas de una empresa, la internalización de una estructura organizativa orientada a la innovación. La internalización, según WILSKA, (2002) es un proceso dinámico y específico que tiene lugar dentro del interior de la empresa y que potencializado por la actuación internacional (donde las transacciones de

productos intermedios son organizadas entre países por jerarquía en vez de venir determinadas por la fuerzas del mercado) permite entre otras cosas:

- Estar posicionada competitivamente en los mercados (costos, diferenciación o segmento)
- Absorber rápidamente cambios de los mercados
- Aprovechar imperfecciones del mercado
- Alto poder de integración vertical de los activos del producto
- Anticipar las tendencias
- Trabajar nuevos segmentos del mercado
- Ventajas mercadológicas del uso exclusivo de las innovaciones realizadas

En la actualidad toda empresa debe coordinar su esfuerzo por mantener un alto nivel de excelencia y calidad en las actividades cotidianas que irá desarrollando, desde las más simples hasta las más complejas. Por ello las empresas han ido estableciendo ciertas normas y procedimientos acerca de cómo se debe llevar a cabo el trabajo de sus empleados, a fin de que éstos puedan desenvolverse más eficientemente en cada uno de los puestos que ocupen o actividades que realicen dentro de la organización.

Por lo tanto, para que la empresa pueda alcanzar el éxito, es indispensable que tenga un control sobre todas sus operaciones comerciales, dentro de las cuales se tienen las relacionadas con los ingresos y los egresos, para así evitar las desviaciones de los recursos que pudieran obtenerse. De ahí que se considere un aspecto muy importante en toda organización el manejo y control de sus obligaciones.

En ese proceso de innovación constante del modelo de negocio, siempre ha sido importante para las organizaciones intentar evitar fraude, mantener la integridad de los controles internos, reducir los errores en el procesamiento de transacciones, etcétera. Sin embargo, en un contexto cada vez más globalizado, enfrentan con mayor rigor diversos riesgos producidos por avances

tecnológicos, política, consumidores, competencia, terrorismo, entre otros factores, en escalas de tiempo cada vez más cortas.

Lo anterior ha llevado a estructurar una Gestión de Riesgos bajo un enfoque integral, que le permite trascender el análisis individual de cada riesgo para asumir una visión sistémica y de conjunto.

El Comité de Basilea de Supervisión de Bancos, define riesgo operacional como “el riesgo de pérdida como resultado de personas, sistemas y procesos internos fracasados o inadecuados o de eventos externos” y está asociado a errores humanos, a fallas en los sistemas y a la existencia de procedimientos y controles inadecuados. La definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el riesgo de reputación.

De la misma forma explica que el enfoque exacto para la administración del riesgo operativo escogido por una organización dependerá de una serie de factores, incluyendo el tamaño, nivel de sofisticación, la índole y complejidad de las actividades; y por ende, cada organización podrá tener su propia definición de riesgo operacional.

No obstante, a pesar de estas diferencias, los siguientes elementos son de suma importancia para un marco de administración del riesgo operativo para todos, independientemente de su tamaño y alcance de actividades: estrategias claras y supervisión por el Gobierno Corporativo y la Gerencia, una fuerte cultura del riesgo operativo y una cultura interna de control (incluyendo, entre otras cosas, claras líneas de responsabilidad y segregación de obligaciones, un sistema interno efectivo de presentación de informes y planes de contingencia).

El riesgo operativo puede ser más pronunciado si las organizaciones empiezan a trabajar con actividades nuevas o si desarrollan productos nuevos (sobre todo si esas actividades o productos no son coherentes con las estrategias centrales de la organización), ingresan en mercados que no conocen bien y/o participan en negocios a una considerable distancia geográfica de la oficina central.

En el caso de Envases de Aluminio, S.A., se revisaron los controles, procedimientos y políticas que pueden optimizar los recursos de la empresa, se presentó la propuesta de implementar un sistema de gestión de riesgos operacionales en la cuentas por pagar y que éste sirva como una herramienta financiera para la adecuada administración.

1.6.1 Justificación

Es importante señalar en la presente justificación aspectos relativos al papel y obligatoriedad del Contador Público y Auditor en cuanto a los principios de contabilidad generalmente aceptados para el registro y administración de las cuentas por pagar, aunque el objeto del presente trabajo es enfocado al riesgo operativo en la administración de las cuentas por pagar, elementos importantes en dichas normas que lleva a abordar el mismo y por la importancia que esta área representa para Envases de Aluminio, S. A.

El 20 de diciembre de 2007, fue publicado en el Diario de Centro América (Diario Oficial de Guatemala), la resolución del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala - CCPAG-, relacionada con la adopción en Guatemala de las Normas Internacionales de Información Financiera -NIIFS-, en donde se indica que se adoptan como principios de contabilidad generalmente aceptados en Guatemala a que se refiere el Código de Comercio Decreto No. 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, el Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de Estados Financieros y las Normas Internacionales de Información Financiera -NIIFS- (en inglés International Financial Reporting Standard -IFRS), emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Información Financiera (en inglés International Accounting Standard Board -IASB-), expresión que comprende también las Normas Internacionales de Contabilidad -NIC- y las Interpretaciones.

La vigencia de la resolución de la adopción de las NIIFS, surte efecto optativo a partir del período anual que comienza el 01 de enero de 2008 y obligatoria a partir de enero de 2009. Sin embargo, para Envases de Aluminio, S. A., sus registros contables se realizan con un marco de

referencia de propósito específico referido a la Legislación de la Jurisdicción donde opera que en este caso es para la declaración de impuestos específicamente del Impuesto Sobre la Renta.

Como la observancia de la aplicación de dichas normas según la resolución señalada corresponde al Contador Público y auditor en cuanto a la administración de riesgos de las cuentas por pagar se tomara de las definiciones más importantes relativas a las cuentas por pagar que de acuerdo a las normas internacionales de información financiera y de contabilidad, plante las siguientes

Las cuentas por pagar son instrumento financiero, derivado que se definen como cualquier contrato que dé lugar a un activo financiero en una entidad y a un pasivo financiero o a un instrumento de patrimonio en otra entidad.

Para este caso es un pasivo financiero para Envases de Aluminio, S. A., porque dan lugar a un pasivo financiero, es decir cualquier pasivo que sea: (a) una obligación contractual: (i) de entregar efectivo u otro activo financiero a otra entidad; o (ii) de intercambiar activos financieros o pasivos financieros con otra entidad, en condiciones que sean potencialmente desfavorables para la entidad; o (b) un contrato que será o podrá ser liquidado utilizando instrumentos de patrimonio propio de la entidad y sea: (i) un instrumento no derivado, según este la entidad estuviese o pudiese estar obligada a entregar una cantidad variable de los instrumentos de patrimonio propio; o (ii) un instrumento derivado que será o podrá ser liquidado mediante una forma distinta al intercambio de un importe fijo de efectivo, o de otro activo financiero, por una cantidad fija de los instrumentos de patrimonio propio de la entidad.

El “Contrato” y “Contractual” hacen referencia a un acuerdo entre dos o más partes, que les produce claras consecuencias económicas que ellas tienen poca o ninguna capacidad de evitar, por ser el cumplimiento del acuerdo legalmente exigible. Los contratos y por tanto los instrumentos financieros asociados, pueden adoptar una gran variedad de formas y no precisan ser fijados por escrito.

Definido lo anterior el determinar la medición de los costos de las cuentas por pagar o instrumentos financieros de pasivo, es de vital importancia pues uno de los riesgos operativos es el control de los mismos y se hace necesario la administración de los mismos para no incrementar la erogación de fondos innecesariamente.

Las normas internacionales de contabilidad indican que el costo de amortizado de un pasivo financiero es la medida inicial de dicho activo o pasivo menos los reembolsos del principal, más o menos la amortización acumulada—calculada con el método de la tasa de interés efectiva— de cualquier diferencia entre el importe inicial y el valor de reembolso en el vencimiento y menos cualquier disminución por deterioro del valor o incobrabilidad (reconocida directamente o mediante el uso de una cuenta correctora).

Método de la tasa de interés efectiva es un método de cálculo del costo amortizado de un activo o un pasivo financieros (o de un grupo de activos o pasivos financieros) y de imputación del ingreso o gasto financiero a lo largo del período relevante.

Tasa de interés efectiva es la tasa de descuento que iguala exactamente los flujos de efectivo por cobrar o por pagar estimados a lo largo de la vida esperada del instrumento financiero (o, cuando sea adecuado, en un período más corto) con el importe neto en libros del activo financiero o pasivo financiero. Para calcular la tasa de interés efectiva, una entidad estimará los flujos de efectivo teniendo en cuenta todas las condiciones contractuales del instrumento financiero (por ejemplo, pagos anticipados, rescates y opciones de compra o similares), pero no tendrá en cuenta las pérdidas crediticias futuras. El cálculo incluirá todas las comisiones y puntos de interés pagados o recibidos por las partes del contrato, que integren la tasa de interés efectiva.

Costos de transacción son los costos incrementales directamente atribuibles a la adquisición, emisión, o disposición de un activo o pasivo financiero.

Los conceptos anteriores deben ser considerados en la administración de las cuentas por pagar aunado a las condiciones de otorgamiento de los mismos establecidos en los convenios en los que

la empresa y el proveedor o acreedor se ponen de acuerdo y se comprometen en cumplir y llevar a cabo la forma y tiempo de pago de una determinada operación.

Es por ello que se contempló en el estudio realizado la implementación de un sistema de gestión de riesgos en el área de cuentas por pagar de Envases de Aluminio, S.A, para prevenir y mitigar futuros fraudes e información financiera errónea.

1.6.2 Pregunta de Investigación

Por lo anterior y considerando que Envases de Aluminio, S. A., en el proceso de innovación de su modelo de negocio es la fusión de dos empresas y el crecimiento constante de sus obligaciones se plantea la siguiente pregunta de investigación

¿Cuál es el riesgo operacional de las cuentas por pagar en la innovación del modelo de negocio de Envases de Aluminio, S. A. y qué medidas de administración de dicho riesgo debe implementar el Contador Público y Auditor como Director Financiero?

1.6.3 Objetivos

1.6.3.1 Objetivo General

Aplicar los conocimientos académicos adquiridos en el área y el empleo de una metodología de Gestión de Riesgo que resulta más amplio, especialmente en aspectos relacionados con mejoras de procesos y para la generación de mejoras en eficiencia y efectividad. El resultado final de este proceso producirá una entidad más eficiente, con una reducción en los eventos de pérdida operacional, mejores niveles de servicio y como consecuencia de esto, una reducción en los requerimientos de capital.

1.6.3.2 Objetivos Específicos

- a) Analizar la importancia de la Gestión de Riesgos Operacionales en un área de la empresa o de forma integral, así como la relevancia de la Auditoría Operacional.
- b) Implementar Políticas para la Gestión de Riesgos, en la que se definen los conceptos básicos, se establece el alcance, los componentes del ciclo de Gestión de Riesgos, las correspondientes responsabilidades y seguimiento sobre la base de la metodología adoptada.
- c) Convertir la Gestión de Riesgos en el eje articulador de temas sensibles a la actividad organizacional, pretendiendo que sus resultados deben ser, la unidad de criterio en torno al manejo de riesgos, generación de conciencia, la priorización de los riesgos de mayor impacto para cada uno de los recursos, definición clara y explícita de responsabilidades en todos los niveles de la organización, preservando la reputación y el plan de continuidad del negocio.

1.6.4 Alcances y Límites

1.6.4.1 Alcances

Se realizó un análisis de forma general sobre la generación de Riesgo operacional del área de cuentas por pagar de la empresa Envases de Aluminio, S. A. cuyas instalaciones se encuentran ubicadas en el km. 18 Carretera al Pacífico 2-34.

Se analizó información financiera, como: balance general, estado de resultados por los años terminados al 31 de diciembre de 2011 y 2012.

1.6.4.2 Límites

- El nombre de la empresa es ficticio, las cifras de la información financiera fueron modificadas con un factor para guardar la identidad, confidencialidad de la compañía y de acuerdo al convenio realizado con la gerencia de la empresa.
- El tiempo programado para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida, no fue suficiente para revisar con más detalle la información proporcionado por Envases de Aluminio, S. A.

1.7 Marco Teórico

1.7.1 Riesgo

El riesgo es la probabilidad de un evento adverso y sus consecuencias.

Riesgo Financiero es la pérdida a causa de movimientos de los tipos de interés. Hace referencia el riesgo que se asume en una inversión al producirse variaciones no esperadas en los tipos de interés. www.riesgooperacional.com

Este riesgo a su vez, se diferencia en otros dos: Riesgo de Mercado y Riesgo de Reinversión.

Riesgo de mercado o market risk. Es el que origina las pérdidas de capital en el valor de mercado del activo originadas por un aumento en los tipos de interés. La mayor o menor sensibilidad del precio ante las variaciones que se puedan producir en los tipos de interés de mercado dependerán de las características propias del activo. www.riesgooperacional.com

Riesgo de reinversión o reinvestment risk. Se materializa cuando la reinversión del propio activo o de sus flujos de caja debe realizarse a unos tipos inferiores a los previstos y, como en el caso

anterior, la mayor o menor incidencia de este efecto, dependerá de las características específicas del activo. (www.riesgooperacional.com)

1.7.2 Clases de Riesgo

- El riesgo de Mercado o riesgo cambiario es el fenómeno que implica el que un agente económico coloque parte de sus activos en una moneda, o instrumento financiero denominado en moneda diferente de la que utiliza este agente como base para sus operaciones cotidianas.
- El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona. El concepto se relaciona habitualmente con las instituciones financieras y los bancos, pero afecta también a empresas y organismos de otros sectores. (www.riesgooperacional.com)
- El riesgo operativo es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología y en la presencia de eventos externos imprevistos.
- Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos sistemáticos y de reputación, así también no se toma en cuenta las pérdidas ocasionadas por cambios en el entorno político, económico y social. Las pérdidas asociadas a este tipo de riesgo pueden originarse en fallas de los procesos, en la tecnología, en la actuación de la gente y también, debido a la ocurrencia de eventos extremos externos. (www.riesgooperacional.com)

1.7.3 Riesgo Operacional

Es el riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o fallos en los procesos, personal y sistemas internos, o bien por causa de eventos externos.

Como señala Bueno, Libardo Socio E&Y, (2001:101)

“Ante el crecimiento exponencial de la Incertidumbre y los factores de cambio y en consecuencia los factores de riesgo, la administración de riesgo operacional, es un imperativo de gestión que es Regulatorio.”

Niveles de Riesgo

- Catastrófico: cuando la ocurrencia del factor de riesgo puede llegar a tal punto que la supervivencia de la organización esté en peligro. Estos riesgos suelen estar asociados a catástrofes naturales, u otras causas de fuerza mayor.
- Crítico: se habla de este tipo de riesgos cuando, pese a su ocurrencia, no pelagra la existencia de la organización. En este tipo de situaciones, resulta crítica la puesta en marcha de un plan de acciones para recuperar la situación inicial.
- Marginal: (aceptable): en caso de ocurrir este tipo de riesgos, la situación puede controlarse de manera adecuada sin grandes esfuerzos.
- Mínimo: sus consecuencias no tienen incidencia apreciable en la actividad. Este tipo de situaciones forman parte del día a día de la actividad de la organización.

1.7.4 Gestión de Riesgo

La gestión de riesgo tiene como objetivo principal lograr la comprensión y el aprovechamiento de las oportunidades para generar beneficios, mientras se disminuyen las pérdidas al conocer y atacar las amenazas.

En el mundo moderno la gestión del riesgo se ha configurado como una nueva ciencia social que utiliza métodos científicos para asumir riesgos con conocimiento, disminuyendo las posibilidades de fracaso al tomar decisiones sustentadas en datos. La gestión del riesgo es una práctica que garantiza conocer las oportunidades para beneficio de la organización y las amenazas que pueden poner en peligro la gobernanza y la no consecución de sus objetivos. La gestión del riesgo permite tomar decisiones basadas en hechos para mejorar consistentemente el desempeño organizacional. (Enterprise Risk Management, ERM., 2009: 89)

1.7.5 Pasivo Financiero

Se indica que la investigación es exploratoria, porque tiene como objeto aproximar a los fenómenos desconocidos, sean estos económicos o financieros que generan los instrumentos financieros de pasivo y sus riesgos para ayudar a examinar o explorar el problema o problemas que se presenten como riesgo operacional y sus efectos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad en el subsistema que se genera en esta actividad y contribuir con objetividad a la posible solución o mitigación de los mismos.

1.7.6 Innovación de modelo de negocio

Las innovaciones en los modelos de negocios han reconfigurado sectores completos y han redistribuido millones de dólares de valor.

American Management Association determinó que no más de 10% de la inversión en innovación en las compañías globales está focalizada en desarrollar nuevos modelos de negocios.

Una encuesta del Economist Intelligence Unit, hecha en 2005, reveló que más del 50% de los ejecutivos cree que la innovación en el modelo de negocios será incluso más importante para el éxito que la innovación en productos o servicios.

Capítulo 2

Metodología aplicada en la práctica

2.1 Introducción

La presente investigación se desarrolló para determinar el riesgo operacional de las cuentas por pagar derivado de la innovación del modelo de negocio implementado por Envases de Aluminio, S. A., al fusionarse dos empresas y generar un nuevo modelo de negocio así como las medidas de administración de dicho riesgo implementadas; y aportar como Contador Público y Auditor en el ejercicio del puesto de Director Financiero, una propuesta metodológica de administración de riesgos para mitigar los mismos, específicamente en el área financiera del rubro de las cuentas por pagar.

2.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptivo, explicativo y correlacional, pues identificados los procesos administrativos que generan las cuentas por pagar, se analizará las políticas financieras y registros aplicables, así como a través de índices financieros la situación de los mismos, con el objetivo de identificar los riesgos operacionales que se presentan y que servirá de base para la propuesta de mitigación de los mismos.

2.1.1.1 Investigación exploratoria

Se indica que la investigación es exploratoria, porque tiene como objeto aproximar a los fenómenos desconocidos, sean estos económicos o financieros que generan los instrumentos financieros de pasivo y sus riesgos para ayudar a examinar o explorar el problema o problemas que se presenten como riesgo operacional y sus efectos, con el fin de aumentar el grado de

familiaridad en el subsistema que se genera en esta actividad y contribuir con objetividad a la posible solución o mitigación de los mismos.

2.1.1.2 Investigación Descriptiva

Se señala como investigación descriptiva, pues tiene como objeto llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas en los procesos que intervienen en las cuentas por pagar, no limitándose a la recolección de datos, sino al análisis de éstos y la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables que se presentaron.

2.2 Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación o unidad de análisis son las cuentas por pagar, que contempla todas aquellas políticas, procesos y recursos que participaron en la operación y desarrollo de las actividades de la empresa Envases de Aluminio, S. A., como se indicó anteriormente se enfocó específicamente en el área financiera, esta se divide en cinco áreas

- Contabilidad financiera
- Cuentas por pagar
- Impuestos
- Tesorería y cuentas por cobrar
- Presupuestos

Para este caso en particular, dentro de los sujetos de investigación para la evaluación de las cuentas por pagar se consideró la recopilación de información, en la que intervinieron

- Gerente general: representa la máxima autoridad en el área de finanzas de la empresa evaluada
- Contador general: revisa y aprueba los registros contables de las compras y egresos

- Jefe de tesorería y cuentas por pagar: revisa la antigüedad de los saldos de la cuenta por pagar a proveedores, con el encargo de realizar los pagos
- Auxiliar de tesorería I: encargado de realizar los pagos y las integraciones de las cuentas por pagar
- Personal de apoyo administrativo

2.3 Fuentes de Información

Las fuentes de información empleadas son primarias, se utilizó el marco normativo de la empresa en cuanto a reglamentos, manuales, políticas escritas o de hecho que le son aplicables; las cifras comparativas de los estados financieros de los períodos fiscales 2011 y 2012.

Como fuentes secundarias, se acudió a examinar documentos o manuales relacionados con el tema y consulta a externos y algunos expertos.

2.4 Instrumentos de la Investigación

Para todo el proceso de investigación se requirió del uso de diversas técnicas que permitieron al investigador obtener toda la información o datos para el desarrollo del mismo. De acuerdo a lo señalado, las técnicas utilizadas para la realización del trabajo fueron las siguientes:

2.4.1 Observación

Se realizaron visitas a los departamentos involucrados en el proceso o que son integrales al mismo y que generan las cuentas por pagar, entrevistando o consultando al personal que labora, específicamente a los departamentos del área financiera y administrativa para observar con qué

herramientas manuales o informáticas cuentan en el proceso de registro y control según las funciones que les han sido encomendadas.

2.4.2 Análisis FODA

Esta herramienta permitió visualizar en una forma práctica la situación actual de la empresa, en cuanto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del nuevo modelo de negocio, la generación de las cuentas por pagar y la capacidad del Gobierno Corporativo de administrar los riesgos operativos.

Estos riesgos operativos en función del área o proceso específico de las cuentas por pagar, con el objeto de obtener un diagnóstico que permita tomar decisiones e implementar acciones de acuerdo a los objetivos de la empresa, para mitigar los riesgos operacionales.

Cuadro No.2

ENVASES DE ALUMINIO, S. A.
FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubicación estratégica ✓ Solidez empresarial ✓ Espacio físico adecuado ✓ Personal Calificado ✓ Productos de calidad internacional ✓ Aceptación de los productos en el mercado a nivel mundial ✓ Clientes de prestigio ✓ Cuenta con agencia bancaria y cajero dentro de las instalaciones ✓ Pagos de impuestos se realizan por BANCASAT. ✓ Pagos electrónicos bibanking-web 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de control interno en los procesos de las cuentas por pagar ✓ No existen políticas establecidas para la cuenta por pagar ✓ Carencia de instructivos o manuales ✓ Desconocimiento de las políticas de los procesos contables ✓ No existe un departamento de auditoría interna
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento continuo de la empresa ✓ Generación de empleos por nuevos proyectos ✓ Capacitación constante ✓ Lograr mejores acuerdos con los proveedores ✓ Crecimiento laboral a los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia en el mercado local y del exterior ✓ Cambios constantes a las leyes tributarias ✓ Pérdida de activos por riesgos operativos no detectados

Fuente: elaboración propia

2.4.3 Cuestionarios

Para evaluar los procesos operativos de las unidades o departamentos sujetos de investigación, se utilizó el cuestionario que sirvió para recopilar las etapas, pasos y actividades así como responsables en el proceso que se involucra en la generación de los instrumentos financieros de pasivo como son las cuentas por pagar, adecuando el cuestionario con preguntas objetivas que permitieron dar a conocer el control sobre las operaciones y procesos actuales con sus tiempos reales.

Siendo el cuestionario un documento formado por un conjunto de preguntas que se redactaron de forma coherente, organizada, secuencial y debidamente estructurada de acuerdo con la planificación de la investigación, tenía como fin obtener respuestas que recopilen la información mínima necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

2.4.4 Entrevistas

Se utilizó esta técnica para obtener datos a través de un diálogo entre el investigador y el entrevistado con el fin de obtener información de parte de éste, para evaluar los riesgos operacionales y las políticas que permitan mitigar los mismos. Estas entrevistas se efectuaron a cada uno de los sujetos de estudio, permitiendo además identificar las metas y objetivos en relación a la clasificación de las cuentas por pagar según bandas de vencimiento.

La entrevista complementada con un cuestionario y el uso de la técnica de observación se aplicó en los procesos investigados, recopilando información proveniente de las siguientes personas

- Jefe de tesorería/cuentas por pagar.
- Jefe de impuestos.
- Jefe de cuentas por pagar.
- Jefe de presupuesto.

2.4.5 Revisión de información documental

Se revisó los estados financieros y sus integraciones específicamente de las cuentas por pagar así como guías, manuales y procesos documentados que posee la empresa.

Además de los procesos de investigación antes mencionados se realizó un análisis documental para verificar los resultados de los procesos utilizados y poder así, tener suficientes comprobantes que sustenten las propuestas de solución, contando con la colaboración de las dependencias involucradas, a fin de facilitar la información requerida para el desarrollo de la propuesta de solución, para lo que se giró instrucciones de las jefaturas de cada dependencia.

2.5 Diseño de la Investigación

El diseño en la investigación es un elemento valioso para la comprensión de la problemática existente: se basó en la consulta de Leyes, Decretos Legislativos, Acuerdos Ministeriales que permitieron establecer el marco legal aplicable a la entidad.

Posteriormente se recopiló la información documental y entrevistas realizadas a las entidades involucradas en el proceso de mercadeo, producción y compra que generan instrumentos financieros de pasivo, es decir cuentas por pagar; los procesos aplicables, que permitió el rediseño de los mismos como base para la propuesta de mejora que incluye el fortalecimiento de la estructura de control interno y el cumplimiento de las programaciones.

Adicionalmente se desarrollaron varias actividades a las académicas planificadas y en las cuales intervinieron: los estudiantes, docentes nombrados por la Universidad Panamericana y las personas que conforman la estructura organizacional del área evaluada. Dichas actividades se describen a continuación

- Se tuvo contacto preliminar con la gerencia administrativa y jefaturas de la Empresa Envases de Aluminio, S. A., para hacer de su conocimiento el motivo de elaborar la investigación en su organización, a efecto de obtener su debida autorización

- Hacer del conocimiento de la Universidad Panamericana el tema sugerido
- Cruce de cartas entre la empresa y la Universidad, con el fin de confirmar de una manera formal la autorización para elaborar la investigación
- Inicio de la investigación a través de la indagación de datos relacionada al área a evaluar, como una forma de soporte a la futura recolección de información a través de los instrumentos
- Realización de los cuestionarios, con la finalidad de recolectar información con relación a los procedimientos y controles del área evaluada, como algunas generalidades de la empresa
- Realización de las entrevistas, el análisis documental, y otros procedimientos de investigación
- Con base a la información recolectada, se elaboró el diagnóstico integral y se utilizó para identificar las carencias y debilidades del área evaluada
- Se analizó, revisó y ordenó la información obtenida
- Elaboración y presentación al tutor, del diagnóstico integral, ambos en presentación preliminar
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación
- Desarrollo de la propuesta de mejora a las deficiencias y debilidades de las áreas críticas
- Redacción del informe final de práctica

2.6 Aporte Esperado

2.6.1 A la Empresa

Facilitar a la empresa Envases de Aluminio, S. A., un documento elaborado sobre análisis de riesgo operacional, evaluando las políticas y procedimientos operativos del proceso de mercadeo, planificación de producción, celebración de convenios o generación de instrumentos financieros con proveedores de materias primas, repuesto o acreedores.

Elaboración de una propuesta de solución de Gestión de Cuentas por Pagar con Enfoque de Administración de Riesgos que contiene las principales políticas de cuentas por pagar.

2.6.2 Al País

Que los conocimientos del riesgo operacional en las cuentas por pagar, sean utilizados por las empresas comerciales, como herramientas financieras que les permitan mitigar los riesgos internos y externos. El modelo del riesgo operativo es un ciclo en el que se implementan mejoras que responden a los cambios en el entorno y en la organización siendo éstos los principales puntos de acción, esto se traduce en un incremento en la captación de tributos por parte del Estado.

2.6.3 A la Universidad

Que el presente trabajo sea fuente de consulta y apoyo para la implementación de evaluaciones de gestión de riesgo operacional y la administración de cuentas por pagar con enfoque de riesgos.

Adicionalmente sirva como una herramienta que permita a la Universidad Panamericana tener una gama de trabajos de investigación que sean consultados por los diferentes estudiantes no solo de esta Universidad sino de todos los estudiantes en general.

2.6.4 Al Futuro Profesional

Poner en práctica los conocimientos adquiridos en su carrera profesional de Contador Público y Auditor y en el área laboral, desempeñando el cargo de Director Financiero y que debe implementar luego de la innovación del modelo de negocio, evaluación de riesgo operacional y la gestión de los mismos.

2.6.5 Al Estudiante

Ser de utilidad en las investigaciones que los estudiantes realizarán, para beneficio en su carrera profesional así como texto de consulta para la formación académica en un área especializada como lo es la gestión de riesgo operacional.

Capítulo 3

Resultados y análisis de la investigación

3.1 Presentación de Resultados

En el presente capítulo se presenta la evaluación realizada a la Empresa Envases de Aluminio, S. A., con respecto al Análisis de Riesgo Operacional en el área de cuentas por pagar, considerando aspectos administrativos, de procedimientos, organizativos, financieros y de cumplimiento, con el fin de determinar el riesgo y oportunidad de mejoras en la administración de cuentas por pagar.

Es importante señalar que, según la definición de Basilea II, el riesgo operacional se define como el riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o fallos en los procesos, personal y sistemas internos, o bien por causa de eventos externos. Bajo ese enfoque los resultados y análisis de la investigación se han desarrollado, considerando las políticas, procedimientos y situación de la cartera de cuentas por pagar.

3.1.1 Análisis de los Resultados de Aspectos Financieros

Los estados financieros presentados al 31 de diciembre del año 2012 de la empresa Envases de Aluminio, S. A., se indicó que son preparados en base a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados según lo requerido por el Código de Comercio; sin embargo el jefe del departamento financiero indicó que en la actualidad se evalúa la adopción de Normas Internacionales de Información Financiera NIIF para PYMES, para la preparación y presentación de los estados financieros.

Es importante señalar que el 20 de diciembre de 2007, fue publicado en el Diario de Centro América (Diario Oficial de Guatemala), la resolución del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala -CCPAG-, relacionada con la adopción en Guatemala de las Normas

Internacionales de Información Financiera -NIIFS-. En dicha resolución se indica que se adoptan como principios de contabilidad generalmente aceptados en Guatemala a que se refiere el Código de Comercio Decreto No. 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, el Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de Estados Financieros, y las Normas Internacionales de Información Financiera -NIIFS- (en Inglés International Financial Reporting Standard -IFRS-), emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Información Financiera (en Inglés International Accounting Standard Board -IASB-), expresión que comprende también las Normas Internacionales de Contabilidad -NIC- y las Interpretaciones, dentro de éstas incluye las NIIF para PYMES.

La vigencia de la resolución de la adopción de las NIIFS, surte efecto optativo a partir del período anual que comienza el 01 de enero de 2008 y obligatoria a partir de enero de 2009. Lo anterior, permitirá que las empresas preparen y presenten información financiera con estándares internacionales y de igual manera obliga a que los Contadores Públicos y Auditores su cumplimiento, de las Normas Internacionales de Información Financiera.

Por otra parte es importante señalar que la Norma Internacional de Auditoría 700, se refiere a que la auditoría se realizó sobre un juego completo de estados financieros de propósito general los que son preparados de acuerdo con un marco de referencia de propósito general. Este marco de referencia de propósito general es el diseñado para cumplir con las necesidades comunes de información financiera de una amplia gama de usuarios, preferiblemente que sea de un marco de presentación razonable.

Por lo anterior se puede indicar que los estándares conocidos como Normas Internacionales de Información Financiera y Normas Internacionales de Contabilidad, cuyas siglas en inglés son IFRS (NIIF-NIC) son para ser utilizados por empresas con responsabilidad pública cuando emite estados financieros de propósito general.

Derivado a lo indicado por el Jefe Financiero en cuanto a la utilización de NIIF-NIC y NIIF para PYMES como Marco de Referencia de Propósito General, es necesario analizar que cuando una empresa no tiene responsabilidad pública y es obligada a emitir estados financieros de propósito

general entonces puede optar por la Norma Internacional de Información Financiera, con siglas en Inglés IFRS-SME (NIIF-PYMES).

La declaración de obligatoriedad es de potestad del regulador nacional después de la recomendación de la autoridad de normalización técnica nacional, o por aprobación de la autoridad superior de la entidad. Por consiguiente las normas internacionales de contabilidad son claras y precisas, en que se consideraran como pequeñas y medianas entidades aquellas entidades que no tiene obligación de rendir cuentas; es decir sus instrumentos de deuda y patrimonio no se negocian en la bolsa de valores y publican sus estados financieros con propósitos de información general para usuarios externos según la sección 1 de la norma.

Una tendencia de que el mundo ha comenzado a usar las normas internacionales de información financiera, es por la estandarización de la información financiera y la calidad que tienen los mismos así como mejora de una forma excelente y eficiente la transparencia, la objetividad y la comparabilidad de los datos contables que arrojan las entidades.

LAS NIIF para PYNES (Normas Internacionales de Información Financiera para pequeña y mediana entidades), son importantes por varias razones, algunas de ellas se describen a continuación

- a) Estandarizan la aplicación de principios de contabilidad en todos los países que las adopten. Esto facilita la lectura y análisis de Estados Financieros que se produzcan, porque se emiten bajo los mismos lineamientos. Así un proveedor cuyos clientes están en el extranjero no tiene que hacer una traducción de los estados financieros a sus normas locales, porque en marco general son los mismos.
- b) La utilización de las NIIF para PYMES como principios de contabilidad, aseguran la calidad de la información, toda vez que orientan el registro contable hacia el registro de la información que tenga incidencia o pueda tener sobre la situación financiera de una empresa, sin importar el carácter fiscal (impuestos o legal) que pueda tener dicha partida.

- c) Les permite a estas entidades (pequeñas y medianas), acceder a créditos en el exterior, a presentar información razonable que pueda atraer otros inversionistas, y ante todo a que aprendan a utilizar la contabilidad como una herramienta para la toma de decisiones.
- d) Para los profesionales de la Contaduría y Auditoría, el aprender a utilizar las NIIF-NIC, NIIF para PYMES, se deriva a la obligatoriedad que el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, en su resolución colegiada se adoptan estas normas, como principios de contabilidad generalmente aceptados; sin embargo esto también le permite ejercer su profesión en otros países distintos a donde se formó como Contador.

Por consiguiente, no estando utilizando las NIIF para PYMES, la entidad utiliza un marco de propósito específico es decir el marco de la legislación de la jurisdicción, para la declaración de impuestos.

Por otra parte la Gerencia Financiera instruyó que por la confidencialidad de la información estos resultados son mostrados con base a un % determinado de las cifras originales.

El análisis financiero que se desarrolló, su importancia radica en brindar información para facilitar la comprensión de los estados financieros por parte de las personas ajenas al negocio y que en determinado momento necesiten evaluar la situación económica-financiera de la empresa.

Dentro de los principales objetivos del análisis financiero se pueden mencionar los siguientes

- Conocer la situación financiera de la empresa.
- Proporcionar información para la correcta toma de decisiones.
- Brindar datos de aspecto crediticio.
- Establecer la liquidez, la solvencia y la capacidad de pago de la entidad.
- Asegurar la estabilidad económica.

- Ser de utilidad en la planificación de una auditoría y en la evaluación de riesgos.

De acuerdo a la importancia de la investigación se procedió a realizar un análisis horizontal de los estados financieros de la empresa, correspondiente a los años 2011 y 2012.

En este análisis se determina cuál fue el crecimiento o disminución de una cuenta en un período definido, los resultados que se observan a continuación

3.1.2 Análisis de Variación del Estado de Situación Financiera

A continuación se presenta el Estado de Situación Financiera de la empresa

Cuadro No.03

ENVASES DE ALUMINIO S.A.
BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL
DEL 01 DE ENERO 2012 AL 31 DE DICIEMBRE 2012
(EXPRESADO EN QUETZALES)

DESCRIPCIÓN	31/12/2012	31/12/2011	INTEGRALES		VARIACIONES	
			31/12/2012	31/12/2011	ABSOLUTAS	RELATIVAS
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE	1,431,179,815.51	1,261,620,510.42			169,559,305.09	13.44%
CAJA CHICA	10,000.00	10,000.00	0%	0%	-	0%
BANCOS	56,104,452.67	52,176,440.99	3%	3%	3,928,011.68	8%
INVERSIONES	133,223,821.77	147,878,442.17	7%	9%	(14,654,620.40)	-10%
CUENTAS POR COBRAR	245,766,216.13	206,089,151.75	13%	12%	39,677,064.38	19%
ANTICIPO A PROVEEDORES	727,342,639.79	672,728,249.61	38%	39%	54,614,390.18	8%
INVENTARIO MATERIA PRIMA	127,998,931.56	90,271,628.37	7%	5%	37,727,303.20	42%
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO	59,784,058.91	39,642,433.89	3%	2%	20,141,625.03	51%
REEXP PRODUCTO TERMINADO	923,702.50	658,094.50	0%	0%	265,608.00	40%
INVENTARIO DE REFACCIONES	65,357,014.36	45,062,206.64	3%	3%	20,294,807.71	45%
MATERIAL DE EMPAQUE	24,929,361.80	14,994,093.49	1%	1%	9,935,268.32	66%
REEXP MAT DE EMPAQUE	(10,260,383.98)	(7,890,230.98)	-1%	0%	(2,370,153.00)	30%
ACTIVO NO CORRIENTE	483,436,897.29	459,265,052.43			24,171,844.86	5.26%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	483,436,897.29	459,265,052.43	25%	27%	24,171,844.86	5%
TOTAL ACTIVO	1,914,616,712.80	1,720,885,562.85	100%	100%	193,731,149.95	11.26%
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE	742,098,319.52	577,680,384.87			164,417,934.65	
PROVISIÓN GASTOS DE REPARACION	1,152,101.49	921,681.18	0%	0%	230,420.30	20%
PROVEEDORES NACIONALES	39,594,869.74	30,883,998.40	2%	2%	8,710,871.34	22%
PROVEEDORES EXTRANJEROS	297,927,997.82	204,403,005.17	16%	12%	93,524,992.65	31%
CUENTA POR PAGAR DIVERSAS	125,190,000.67	192,479,000.68	7%	11%	(67,289,000.01)	-54%
PROVISIÓN PRÉSTAMO BANCARIO	196,760,782.54	69,147,763.43	10%	4%	127,613,019.11	85%
DIVIDENDOS POR PAGAR	81,474,424.50	79,844,936.01	4%	5%	1,629,488.49	2%
FLUCTUACIÓN CAMBIARIA CXP	(1,857.23)	-	0%	0%	(1,857.23)	100%
PASIVO NO CORRIENTE	839,356,386.98	870,014,027.07			(30,657,640.09)	
RESERVA PARA INDEMNIZACIONES	16,914,561.06	19,959,182.04	1%	1%	(3,044,620.98)	-18%
PRESTAMO BANCARIO	821,973,900.72	850,054,845.03	43%	49%	(28,080,944.31)	-3%
CUENTAS TRANSITORIAS	467,925.20	-	0%	0%	467,925.20	100%
PATRIMONIO	333,162,006.30	273,191,150.91			59,970,855.39	
CAPITAL AUTORIZADO	23,980,600.00	22,781,570.00	1%	1%	1,199,030.00	5%
RESERVA LEGAL	39,067,246.96	34,379,177.32	2%	2%	4,688,069.64	12%
UTILIDADES ACUMULADAS	150,401,887.86	108,289,359.26	8%	6%	42,112,528.60	28%
UTILIDADES DEL EJERCICIO	119,712,271.48	107,741,044.33	6%	6%	11,971,227.15	0%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,914,616,712.80	1,720,885,562.85	100%	100%	193,731,149.95	11.3%

Fuente: Envases de Aluminio, S.A.

A continuación se presenta un análisis para cada una de las cuentas de la situación financiera de la empresa Envases de Aluminio, S. A.

a. Bancos, se tiene un incremento por Q. 3,928,011.68

El incremento del 8% en bancos se debe a una orden estricta por parte de la gerencia corporativa en la reducción de costos a los diferentes departamentos de la empresa, las ventas aumentaron en un 52%. Estos resultados se pueden obtener en el comparativo de cuentas entre los períodos 2011 y 2012.

Otro factor del incremento en el efectivo, es que los fondos destinados para inversión disminuyeron en 10%.

b. Inversiones, tiene una disminución por Q.14,654,620.40

La disminución en la inversión del 10% se debe que en el año 2011 se realizaron varias adquisiciones de maquinaria, para ampliar y mejorar los tiempos de producción, lo cual no se repitió en el año 2012.

c. Anticipo a Proveedores, aumento por Q.54,614,390.18

El aumento del 8% en los anticipo a proveedores obedece a los pagos por anticipados realizados a varios proveedores del extranjero a los cuales no se les ha solicitado las facturas correspondientes para compensar los anticipos transferidos.

d. Cuentas por cobrar, incremento por Q.39,677,064.38

Este punto muestra un incremento del 19%, de las ventas efectuadas al crédito entre los períodos 2011 y 2012.

Aunque se respalda con mayor cantidad de producto vendido, cabe mencionar que el aumento de la cuenta por cobrar se debe a la deficiencia en el sistema de cobro y registro que tiene la empresa, esto afecta su recuperación.

e. Propiedad, planta y equipo, aumentó de Q. 24,171,844.86

Este rubro tiene un incremento este año del 5% en relación al año de comparación, este resultado, es el efecto de la adquisición de nueva maquinaria para el aumento de velocidad del proceso productivo.

f. Pasivos corrientes, aumentó por Q.164,417,934.69

En los pasivos a corto plazo, se determinó un incremento de 20% los más relevantes los proveedores de gastos de reparación en 28% y proveedores locales un 22%; estos últimos se provisionan pagos a corto plazo, sin importar lo que indica el contrato con éstos.

La gerencia expuso, que por la importancia de la cuenta, se realizará el informe sobre el análisis de riesgo operacional de cuentas por pagar que representa un 19% sobre el total de las cuentas lo que equivale a Q.245, 766,216.13 al 31 de diciembre del 2012. Por la confidencialidad de la información y políticas de la empresa la gerencia no permitió realizar la evaluación de la cuenta por pagar entre las compañías afiliadas.

g. Pasivos no corrientes, disminución por Q. 30,657,640.08

Este es uno de los puntos relevantes, dado que se determinó una disminución del endeudamiento a largo plazo en un 3%. Sin embargo se hace necesario evaluar las ventajas y desventajas de compartir el riesgo de inversión.

h. Utilidades acumuladas, aumentaron por Q.42,112,528.60

Para el último período las utilidades por distribuir aumentaron en 28%. En la asamblea general del año 2012, se determinó en el consejo de administración las modificaciones de distribución y cuáles serán los nuevos porcentajes de inversión.

i. Utilidad del período, aumentó por Q.11, 971,227.15

Las ganancias en el resultado comparadas con el período 2011 aumentaron, debido a que las ventas realizadas en el período 2012 se superaron en un 14%.

3.1.3 Análisis de Variación del Estado de Situación Financiera

A continuación se presenta el Estado de Resultados de la empresa Envases de Aluminio, S. A.

Cuadro No.04
ENVASES DE ALUMINIO S.A.
ESTADOS DE RESULTADOS
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE 2012
(EXPRESADO EN QUETZALES)

DESCRIPCION	31/12/2012	31/12/2011	INTEGRALES		VARIACIONES	
			31/12/2012	31/12/2011	ABSOLUTAS	RELATIVAS
INGRESOS						
Ventas Locales	416,953,615.61	295,408,479.9	52%	54%	121,545,135.70	41%
Ventas de Exportación	380,424,538.78	246,632,041.95	48%	46%	133,792,496.83	54%
Total Ventas	797,378,154.39	542,040,521.86	100%	100%	255,337,632.53	47%
Costo de bienes vendidos	500,244,655.96	356,714,201.85			143,530,454.11	40%
Margen Bruto	297,133,498.43	185,326,320.01			111,807,178.42	60%
Gastos de Operación						
Administración Financiera	1,665,987.62	1,466,069.10	1%	2%	199,918.52	14%
Honorarios Profesionales	7,213,393.72	4,905,107.73	6%	5%	2,308,285.99	47%
Otros gastos administrativos	47,731,222.57	38,015,400.78	38%	40%	9,715,821.79	30%
Otros gastos financieros	33,531,297.98	23,471,908.58	27%	25%	10,059,389.40	43%
Gastos de Ventas	25,030,132.23	20,524,708.45	20%	22%	4,505,423.78	22%
Bonificaciones	8,832,656.50	6,624,432.38	7%	7%	2,208,164.12	33%
Total gastos de Operación	124,004,690.62	95,007,687.02	100%	100%	28,997,003.60	31%
Utilidad antes de impuesto sobre la renta	173,348,997.81	152,547,118.08			20,801,879.73	14%
Provisión impuesto sobre la renta	53,636,726.34	47,200,319.17			6,436,407.17	14%
Utilidad neta	119,712,271.47	105,346,798.91			14,365,472.56	14%

Fuente: Envases de Aluminio, S.A.

a. Los ingresos, aumentaron por Q. 255,337,632.53

Según se muestra en el estado financiero anterior, las ventas han aumentado por que en el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012, incrementaron un 47%, derivado a que los productos son de primera calidad y son aceptados por los clientes locales como del extranjero, en virtud de la innovación del modelo de negocio.

3.1.4 Aspectos económicos y Razones o Índices Financieros

En el análisis financiero a través de índices se puede evaluar lo siguiente

a. Índice de liquidez

Este índice refleja la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones a corto plazo conforme se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de posición financiera general de la empresa, es decir la facilidad con la que paga sus deudas.

Año 2012			
Activo Corriente	1,431,179,815.51	=	1.93
Pasivo corriente	742,098,319.52		

De acuerdo al cálculo Envases de Aluminio, S. A., por cada quetzal de deuda tiene a corto plazo, cuenta con Q1.93 en efectivo lo que equivale a Q.689, 081,495.99 para cubrirlo. Se puede observar que es una empresa con una solvencia aceptable por estar por encima del 1.5% para afrontar las obligaciones que posee a corto plazo.

b. Prueba del ácido

La prueba de ácido consiste en el mismo principio que la anterior, sólo que se le restan los inventarios al activo circulante, pues se considera que no siempre se podrán vender de inmediato. El resultado debe ser superior a 1.5 y hasta 2, dependiendo de lo fácil que sea vender los productos de los inventarios. (No se acostumbra contabilizar como tales los inventarios de productos perecederos).

Año 2012				
Activo Corriente	(-)	Inventarios	(/)	Pasivo Corriente = Capacidad de Pago
1,431,179,815.51		268,732,685.15		742,098,319.52 = 1.57

Este indicador expresa la capacidad de la empresa para responder a las obligaciones a corto plazo con los activos que se consideran líquidos en un período por lo general no mayor a 90 días; es por eso que se elimina el rubro de inventarios, por cada quetzal de deuda a corto plazo cuenta con Q. 1.57 en efectivo esto equivale a Q.420, 348.810.83 para cubrirlo.

Esto indica que la empresa cuenta con liquidez necesaria para financiar sus deudas a corto plazo.

Se puede observar que es una empresa con una solvencia alta, debido a que se encuentra por encima del 1 % para afrontar las obligaciones que posee a corto plazo.

c. Liquidez de las cuentas por cobrar

c.1 Período promedio de cobranza

Año 2012						
Cuentas por Cobrar a Clientes	(x)	Días del año	(/)	Ventas Anuales al crédito	=	Periodo promedio de Cobranza
143,891,145.82		360		692,322,285.39		74.82

Este indicador expresa el número de días que las cuentas por cobrar está en circulación, es decir, el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo. En el caso de Envases de Aluminio, S. A., las cuentas por cobrar tardan 74 días en ser cobradas, esto es contrario a la política de la empresa, debido a que indican que deben ser recuperables a 60 días máximo.

c.2 Índice de rotación de cuentas por cobrar

El ciclo financiero o económico que se obtiene con el ciclo de renovación de inventarios o ciclo de rotación de inventarios, más el de recuperación de las ventas, también conocido como rotación de cuentas por cobrar, menos el de liquidación de proveedores, también

llamado rotación de proveedores, indica cuántos días lleva comprar materias primas, transformarlas, venderlas, pagar a los proveedores y recuperar el efectivo. (No debe esperarse hasta el término para volver a hacer este cálculo).

El resultado se obtiene en días y cuanto menos dure será mejor. El cálculo se hace en cuatro partes

Año 2012			
Ventas Anuales al crédito	(/)	Cuentas por Cobrar a Clientes	= Rotación de cuentas por cobrar
692,322,285.39		143,891,146	4.81

De acuerdo al resultado de este indicador expresa la cantidad de veces que se han recuperado las cuentas por cobrar en el año, se observa que las cuentas por cobrar han rotado 4.81 veces, La rotación es baja, si se relaciona con la óptima que es de 12 veces por año.

d. Capital de trabajo

Este índice se utiliza como indicador de la capacidad de la empresa para liquidar sus obligaciones a corto plazo.

Año 2012			
Activo Corriente	(-)	Pasivo Corriente	=
1,431,179,815.51		742,098,320	689,081,495.99

Este indicador muestra el dinero invertido que rota constantemente en los activos. Indica que para las deudas a corto plazo, la compañía cuenta con un capital de Q 689, 081,495.99, el cual es aceptable, debido a que mientras mayor es el valor de éste,

mejor es la productividad del Capital de Trabajo, lo que se traduce en una mayor rentabilidad para la empresa.

e. Razón de endeudamiento

Permite establecer el nivel de endeudamiento de la empresa, es decir, determinar qué proporción de los recursos económicos con que opera la empresa, es propiedad de terceros.

Año 2012				
Total Pasivo	(/)	Total Activo	=	Endeudamiento
1,581,454,706.50		1,914,616,713		0.83

Este indicador muestra el porcentaje en que los activos están comprometidos de acuerdo a los pasivos que posee la empresa. En el caso de Envases de Aluminio, S. A., el 83% de los activos se encuentran comprometidos, esto es un porcentaje preocupante para su futuro, El activo total está financiado con un 83% de recursos externos.

3.1.5 Análisis Tributarios

Se tuvo a la vista los documentos que soportan los pagos de impuestos, se realizó el análisis sobre los aspectos tributarios de la empresa Envases de Aluminio, S. A., se observó que el pago de los impuestos y arbitrios municipales a los cuales está obligada a pagar de acuerdo a su actividad mercantil, se encuentra al día y no existe ninguna enajenación ante la Superintendencia de Administración Tributaria y las Municipalidades.

Se verificó que la empresa haya cumplido con los pagos de los siguientes impuestos

- Impuesto Sobre la Renta. Decreto No. 26-92 del Congreso de la República
- Impuesto al Valor Agregado. Decreto No. 27-92 del Congreso de la República

- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-
- Ley del Impuesto de Timbres Fiscales (Decreto No. 37-92 del Congreso de la República de Guatemala)
- Ley del Impuesto de Solidaridad – ISO (Decreto No. 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala)

Con relación al Impuesto Sobre la Renta se registró por pagar la cifra siguiente:

Cuadro No.05
ENVASES DE ALUMINIO S.A.
CUENTAS TRANSITORIAS
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE 2012
(EXPRESADO EN QUETZALES)

DESCRIPCION	31/12/2012	31/12/2011
PASIVO		
I.S.R. POR PAGAR	4,987,427.67	89,087,142.68
TOTAL PASIVO	4,987,427.67	89,087,142.68

Fuente: elaboración propia

3.1.6 Aspectos Administrativos y de cumplimiento

En relación a los aspectos administrativos y financieros se determinó lo siguiente

La empresa no cuenta con un manual de descriptores de puestos, procedimientos contables y logísticos que determinen obligaciones por área de trabajo.

- a) Situación encontrada: Se determinó que la empresa a la fecha no cuenta con manuales de puestos y procedimientos contables.

- b) Impacto: afecta las actividades de la empresa, en virtud de que los empleados desconocen las responsabilidades y obligaciones de sus puestos, la jerarquía de la empresa, dificulta la inducción de nuevos empleados.
- c) Recomendación: crear un manual de puestos y procedimientos contables.

3.2 Resultado de la Investigación

a) Cuentas por Pagar

Los documentos y cuentas por pagar de la empresa en estudio, representan obligaciones presentes provenientes de las operaciones de transacciones pasadas, tales como la adquisición de materias primas o servicios o por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo.

En el presente capítulo se abordará las cuentas por pagar en un concepto más amplio, que incluyen proveedores, adeudos con compañías afiliadas, gasto e impuestos acumulados por pagar, anticipos de clientes, dividendos por pagar, provisión para impuestos sobre la renta y participación de utilidades.

Los adeudos por los conceptos anteriores que forman parte del capital de trabajo son aquellos que tienen vencimientos a corto plazo y que por lo tanto se tiene la obligación de liquidarlos en el término de un año o dentro del ciclo financiero a corto plazo de la entidad si éste es mayor a un año.

Los adeudos a bancos se tratan en un punto aparte en la presente investigación, pero si se abordan las cuentas por pagar a proveedores quienes representan financiamientos que recibe la empresa que no tienen costo. Para iniciar con los resultados de la investigación se presenta la estructura de las cuentas por pagar de la siguiente forma

Cuadro No.06
ENVASES DE ALUMINIO S. A.
INTEGRACION CUENTAS DE PASIVO
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE 2012
(EXPRESADO EN QUETZALES)

DESCRIPCION	31/12/2012	31/12/2011
PASIVO		
PROVISION GASTOS DE REPARACIÓN	1,152,101.48	921,681.18
PROVEEDORES NACIONALES	39,594,869.74	30,883,998.40
PROVEEDORES EXTRANJEROS	297,927,997.82	204,403,005.17
PROVEEDORES FLETES	4,134,689.00	2,488,435.00
PROVEEDORES AGENTES ADUANALES	2,956,506.00	1,989,845.00
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	654,980.00	456,789.00
PRÉSTAMO BANCARIO POR PAGAR	196,760,782.54	119,147,763.43
DIVIDENDOS POR PAGAR	81,474,424.50	79,844,936.01
RESERVA PARA INDEMNIZACIONES	16,914,561.06	19,959,182.04
PRESTAMO BANCARIO	821,973,900.72	800,054,845.03
EM-RF MAT PRIMA Y PROD TERM	7,729,251.70	950,019.25
EM-RF DEVOLUCIONES SIN PEDIDO	1,042,288.82	1,042,288.82
EM-RF MATERIAL DE EMPAQUE	(957,400.95)	(83,523.64)
EM-RF REFACCIONES	1,370,909.91	1,410,658.71
EM-RF CONSUMIBLES	650,502.29	430,203.11
EM-RF OTROS	7,326,248.61	(661,208.69)
EM-RF VARIOS	(16,693,875.18)	(3,088,437.56)
FLUCTUACIÓN CAMBIARIA CXP	10,352.72	10,352.72
FLUCTUACIÓN CAMBIARIA CXP	(1,857.23)	0.00
FLUCTUACIÓN CAMBIARIA CXP	(10,352.72)	(10,352.72)
PROVEEDORES INTERCOMPAÑIA	112,456,398.00	98,456,789.00
I.S.R. POR PAGAR	4,987,427.67	89,087,142.68
TOTAL PASIVO	1,581,454,706.50	1,447,694,411.94

Fuente: Envases de Aluminio, S.A.

Como puede observarse existen varias cuentas que deben revisarse pues presentan saldos deudores tal como EM-RF (cuentas transitorias), Material de Empaque y Varios, que de un período a otro se incrementaron materialmente.

En los registros de Fluctuación Cambiaria de Cuentas por pagar, la cantidad de Q.10, 352.72, de un período fiscal a otro presentan saldo deudor y acreedor, por lo que hace necesario revisar y depurar, pues es la misma cantidad que puede estar mal registrada.

Considerando lo anterior, se presenta la siguiente integración de las cuentas por pagar de acuerdo a su origen

Cuadro No.07

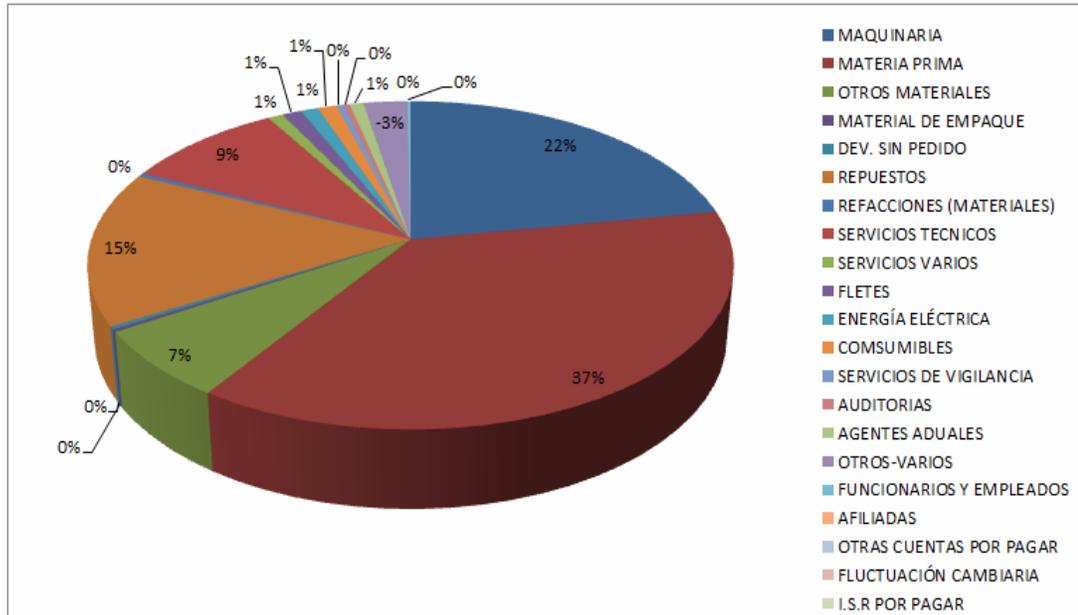
ENVASES DE ALUMINIO S.A.
 INTEGRACION CUENTAS DE PASIVO
 SALDO AL 31 DE DICIEMBRE 2012
 (EXPRESADO EN QUITZALES)

CUENTAS POR PAGAR	PROVEEDORES		EM-RF	AFILIADAS	FLUCTUACION CAMBIARIA	IMPUESTOS	OTRAS	TOTAL
	LOCALES	EXTRANJEROS						
MAQUINARIA		81,245,211.60						81,245,211.60
MATERIA PRIMA		128,274,093.27	7,723,251.70					136,003,344.97
OTROS MATERIALES	23,838,637.52	1,043,110.52						24,881,748.04
MATERIAL DE EMPAQUE			(957,400.95)					(957,400.95)
DEV. SIN PEDIDO			1,042,288.82					1,042,288.82
REPUESTOS	2,482,842.54	53,403,201.54						55,886,044.08
REFACCIONES (MATERIALES)			1,370,909.91					1,370,909.91
SERVICIOS TECNICOS		33,962,380.89						33,962,380.89
SERVICIOS VARIOS	3,278,012.17							3,278,012.17
FLETES	4,134,689.00							4,134,689.00
ENERGIA ELECTRICA	3,733,923.63							3,733,923.63
COMSUMIBLES	3,385,340.49		650,502.29					4,035,842.78
SERVICIOS DE VIGILANCIA	1,543,588.01							1,543,588.01
AUDITORIAS	1,332,525.38							1,332,525.38
AGENTES ADUALES	2,956,506.00							2,956,506.00
OTROS-VARIOS			(9,367,626.57)					(9,367,626.57)
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	654,980.00							654,980.00
AFILIADAS				112,456,398.00				112,456,398.00
OTRAS CUENTAS POR PAGAR						1,118,275,770.30		1,118,275,770.30
FLUCTUACION CAMBIARIA					(1,857.23)			(1,857.23)
I.S.R POR PAGAR						4,987,427.67		4,987,427.67
TOTAL PASIVO	47,341,044.74	297,327,997.82	467,325.20	112,456,398.00	(1,857.23)	4,987,427.67	1,118,275,770.30	1,581,454,706.50

Fuente: Envases de Aluminio, S.A.

La anterior información se puede presentar gráficamente de la manera siguiente:

Gráfica No.6
Empresa Envases de Aluminio, S. A.
Gráfica de Cuentas por Pagar Por Origen y Cuenta
Períodos Fiscales 2012



Fuente: elaboración propia

Como puede observarse la Materia Prima y Maquinaria son los principales rubros que han generado cuentas por pagar y en el rubro de otras cuentas por pagar, están incluidos los rubros de Inter compañías que por razones de confidencialidad la empresa solicitó no ser tomadas en la gráfica anterior.

Considerando los datos anteriores hay otros elementos que es importante analizar cómo son las cuentas que tienen un saldo contrario al de la naturaleza acreedora de las cuentas por pagar, los que se integran a continuación:

Cuadro No.08
ENVASES DE ALUMINIO S.A.
CUENTAS TRANSITORIAS
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE 2012
(EXPRESADO EN QUETZALES)

DESCRIPCION	31/12/2012	31/12/2011
PASIVO		
EM-RF MATERIAL DE EMPAQUE	-957,400.95	-83,523.64
EM-RF VARIOS	-16,693,875.18	-3,088,437.56
FLUCTUACION CAMBIARIA CXP	-10,352.72	-10,352.72
TOTAL PASIVO	-17,661,628.85	-3,182,313.92

Fuente: elaboración propia

a.1 Cuentas Transitorias

Estos rubros se registran como cuentas transitorias, se inicia en el proceso de compras hasta el rubro de cuentas por pagar; estas cuentas están integradas por los movimientos de ingreso a los diversos almacenes de forma transitoria hasta convertirse en una cuenta por pagar a los proveedores.

Derivado de lo anterior se consideró importante proceder a analizar, administrativa y financieramente el proceso de generación y gestión de las cuentas por pagar, a continuación se presentan los resultados:

3.2.1 Importancia de las Cuentas por Pagar dentro del Capital de Trabajo

Como puede observarse en la gráfica No.6, las cuentas por pagar constituyen en la empresa el monto principal de las obligaciones circulantes, debido a que se incluyen los adeudos por mercancías y servicios necesarios para las operaciones de producción y venta, además de otros adeudos por gastos y servicios que no afectan la producción o inventarios sino se consideran directamente en las cuentas de gastos, como pueden ser conceptos relacionados con honorarios profesionales, servicios de vigilancia auditoría, etc., que son aplicados a resultados.

También incluyen pasivos originados por la adquisición de maquinaria y equipo que representan una inversión en activos no circulantes

Una medida importante es conocer el financiamiento que se recibe de proveedores que tienen como origen la adquisición de inventarios para la producción o venta. Es necesario contar con información relativa a los pasivos relacionados con proveedores para aplicar el análisis siguiente

Cuadro No.09
ENVASES DE ALUMINIO S.A.
CUENTAS TRANSITORIAS
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE 2012
(EXPRESADO EN QUETZALES)

DESCRIPCION	PROVEEDORES		EM-Rf (CTAS. TRANSITORIAS)	TOTAL
	LOCALES	EXTRANJEROS		
MATERIA PRIMA		128,274,093.27	7,729,251.70	136,003,344.97
OTROS MATERIALES	23,838,637.52	1,043,110.52		24,881,748.04
TOTAL PASIVO	23,838,637.52	129,317,203.79	7,729,251.70	160,885,093.01

Fuente: elaboración propia

Financiamiento de proveedores

Pasivos a favor de proveedores / Inventarios = Financiamiento sin costo

Para el efecto se tiene la información siguiente:

Q 337,522,867.56	(/)	Q 218,285,307.72	1.55
---------------------	-------	---------------------	------

El resultado de 1.55 representa el financiamiento sin costo que se ha recibido de los proveedores sobre la inversión en inventarios, esto quiere decir que la materia prima al 31 de diciembre de 2012 está financiada por los proveedores.

Si se toma la rotación de los inventarios y los días de cobertura y se multiplica por el 1.55 de financiamiento de proveedores, se obtiene los días que representan los inventarios que están financiados por los proveedores.

El promedio del financiamiento de los proveedores depende en parte de las condiciones económicas, de la oferta y demanda de insumos que se adquieren y de la oportunidad de la empresa de negociar descuentos de pronto pago o pago anticipado.

Las políticas para la administración de cuentas por pagar son importantes evaluarlas como parte del resultado de este trabajo, pues debe ser formulada por las áreas de finanzas y compras con el conocimiento y aceptación de la Dirección General.

El establecimiento y seguimiento de estas políticas es importante para la eficiencia de la administración de este financiamiento, que influye directamente en el monto de este financiamiento.

La buena o mala administración de las cuentas por pagar afecta directamente la liquidez de la empresa y el flujo del efectivo, que es parte de la gestión de riesgo que hay que realizar para mitigar los riesgos de liquidez.

3.2.2 Políticas de Administración de Cuentas por Pagar

Como política general de la empresa, los términos de pago son los siguientes

- a) Contado
- b) 08 Días
- c) 30 Días
- d) 45 Días
- e) 60 Días
- f) Más de 90 Días

Sin embargo, se estableció la carencia de controles y procedimientos escritos al momento de evaluar y revisar las respectivas atribuciones asignadas a cada puesto de trabajo relacionado al área de cuentas por pagar, generalmente se transmiten en forma verbal las políticas en algunos casos como parte de las atribuciones de los colaboradores, esto provoca que las actividades sean a criterio de cada persona y que se realicen los procesos de diferentes formas, lo que genera diversidad de resultados y poca confiabilidad.

3.2.2.1 Manuales Contables

Dentro del marco normativo que debería fortalecer el control interno, se pudo evidenciar que Envases de Aluminio, S. A., no cuenta con los manuales básicos dentro de una organización cuyo Gobierno Corporativo busca el fortalecimiento de sus procesos. Este marco normativo no cuenta con reglamentos, Manuales de Organización, Puestos y Atribuciones, Normas y Procedimientos Contables, esto incrementa el riesgo inherente de control y detección en cuanto a las funciones de supervisión y revisión dentro de la estructura organizativa de la misma.

Lo anterior se evidencia en las cuentas por pagar al tener saldos deudores cuyas cuentas son de naturaleza acreedora, vulnerando por falta de control y supervisión que las operaciones contables no se realicen de acuerdo al hecho económico o financiero que la generó lo que afecta el resultado de los estados financieros incidiendo a error a los tomadores de decisiones.

3.2.2.2 Descripción general del registro de obligaciones de proveedores

Para determinar o evaluar el grado de vulnerabilidad de los procesos que generan cuentas por pagar en cada uno de los subprocesos, se buscó el respaldo del Jefe de Cuentas por Pagar, para levantar las principales actividades de los subprocesos del análisis el control de las cuentas bajo su cargo, es decir los proveedores y soportar o documentar a través de reportes que deben ser generados en cada subproceso.

Lo anterior permitió actualizar las cuentas de mayor y grupo de proveedores (proveedores en general), por pago de compromiso, anticipo, abono, etc., actividades que deben ser realizadas por el departamento de contabilidad de cuentas por pagar.

3.2.2.3 Descripción general del proceso de generación de cuentas por pagar

El Departamento de Cuentas por Pagar con una frecuencia diaria asignará la ejecución de cada uno de los subprocesos que integran el proceso de registro de obligaciones.

Subproceso registro de obligación de proveedores

El objetivo es registrar las obligaciones de pago que la empresa Envases de Aluminio, S. A., adquirirá a través del departamento de compras con los diferentes acreedores de una forma segura. Un resumen de las actividades a ejecutar son

a. Registro de solicitud de anticipo

Esta actividad se realizará con el objetivo de proporcionar al proveedor y empleados, cuando sea requerido pagos anticipados por

- Registro de solicitud de anticipo a empleados por viajes (estadía, alimentación y otros gastos relacionados).
- Registro de solicitud de anticipo a proveedores sin recepción total del servicio o material de una orden de servicios o de compra.

b. Contabilización del anticipo

La contabilización de solicitud de anticipos es efectuada por el área de cuentas por pagar previa solicitud del usuario.

Al efectuar el mapeo de los procesos que posee Envases de Aluminio, S. A., en el rubro de cuentas por pagar a proveedores, se determinó que no existe control adecuado sobre las mismas, lo que origina que la información proporcionada por el sistema a un determinado período, sea poco confiable e inexacta.

c. Registro de facturas y documentos generales por pagar

El objetivo principal es validar, revisar, procesar y contabilizar los documentos suministrados por los proveedores a la empresa.

d. Registro de facturas con entrega de confirmación de pago

El origen de esta actividad es a través del departamento de compras con la generación de las órdenes de compra en el módulo del sistema de compras; estas órdenes son el insumo principal para el registro de la obligación en cuentas por pagar.

Los Auxiliares de Cuentas por Pagar inician sus actividades con la recepción y validación de la factura física, firmada y sellada de recepción del material o servicio de acuerdo al pedido de compra, estos son previamente recibidos en los almacenes por un auxiliar, luego se procede a la revisión de los datos generales, condiciones y monto relacionados con la empresa Envases de Aluminio, S. A., finalmente se debe generar una confirmación de gestión de pago.

Es importante, mencionar que cada día se emite un reporte de facturas ingresadas y se trasladará al Jefe de Cuentas por Pagar con la documentación de soporte que se obtuvo del proveedor.

e. Registro de facturas sin entrega de confirmación de pago

Los registros de obligaciones a pagar que no debe generarse la confirmación de pago serán: notas de crédito, notas de débito, liquidación de viáticos y provisiones mensuales.

Esta actividad permitirá generar el insumo para el Departamento de Tesorería y ejecutar el Proceso de Pagos.

f. Análisis de cuentas en general

El análisis de cuentas permitirá a los Coordinadores verificar los saldos pendientes de pago para uno o todos los proveedores de la empresa.

El departamento de cuentas por pagar, cuenta con auxiliares de acuerdo a las actividades a desarrollar en este subproceso, dado que la frecuencia es diaria.

Cuadro No. 10
Empresa Envases de Aluminio, S. A.
Despliegue del proceso contable, registro de obligaciones

DESPLIEGUE DE PROCESOS - FINANZAS			
Nivel I	Nivel II	Nivel III	Actividades
Finanzas	Cuentas por Pagar	Registro de Obligaciones	Recepción de facturas Recepción de otros documentos Adición de nuevos proveedores en el sistema contable Retenciones Entrega a administración de pagos Anticipos a proveedores Integración de proveedores mensualmente Interfases Activos Fijos
	Tesorería	Administración de Pagos	Recepción y clasificación de documentos por pagar Elaboración del documento de pago Generación de pagos Generar solicitud de fondos Impresión y documentación del pago Autorización de pagos Flujo de efectivo Realización del pago Enviar al archivo el documento
		Administración de Facturación y Cobros	Recepción de documentos para facturación Emisión de facturación Realizar el registro contable Elaborar libro de ventas y asistelibros Gestionar cobros de ventas locales Integración de las cuentas por cobrar mensualmente
	Contabilidad Financiera	Estados Financieros	Elaboración de estados financieros individuales Consolidación de estados financieros Atención a auditorías internas y externas Manejo y control de los archivos de contabilidad
	Impuestos	Presentación de Declaraciones y Pago de Impuestos	Entrega de obligaciones fiscales. Entrega de requerimientos fiscales.

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 11
Empresa Envases de Aluminio, S. A.
Características del Proceso de Obligaciones a Proveedores

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
SUBPROCESO REGISTRO DE OBLIGACIONES DE PROVEEDORES:	
Proceso de Entrada	Órdenes de servicio y compras, solicitud de anticipos, registro de obligaciones en general
Proceso de Salida	Facturas contabilizadas, estados de cuenta de proveedores depurados
Frecuencias del Proceso	Diaria y mensual

Fuente: Envases de Aluminio, S. A.

3.2.2.4 Pruebas de Verificación

Considerando los puntos anteriores se evaluó lo referente a los cheques emitidos, depósitos y débitos electrónicos provenientes de pagos realizados a los proveedores, así como las otras cuentas por pagar.

El procedimiento utilizado causa algún tipo de incertidumbre, debido a que la codificación contable es realizada en el departamento de pagos. Lo correcto, sin tener alguna verificación, revisión y la carencia de manuales contables queda a discreción de una persona distinta al departamento de contabilidad, puede no codificar de acuerdo a la finalidad específica de cada área, este tipo de accionar se determinó que ha provocado que en determinadas ocasiones los depósitos sean mal codificados por la falta de conocimiento y manejo de la nomenclatura contable por parte del personal del departamento de pagos, lo que origina posteriormente reclasificaciones contables.

Esta deficiencia se puede verificar en los saldos de cuentas por pagar siguientes

Cuadro No.12
ENVASES DE ALUMINIO S.A.
CUENTAS TRANSITORIAS
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE 2012
(EXPRESADO EN QUETZALES)

DESCRIPCION	31/12/2012	31/12/2011
PASIVO		
FLUCTUACION CAMBIARIA CXP	10,352.72	10,352.72
FLUCTUACION CAMBIARIA CXP	-1,857.23	0.00
FLUCTUACION CAMBIARIA CXP	-10,352.72	-10,352.72
TOTAL PASIVO	-1,857.23	0.00

Fuente: elaboración propia

Este riesgo operacional genera variaciones que podría causar en los saldos de las cuentas contables, un débito mal codificado y no detectado a tiempo, genera saldos erróneos dentro de los estados financieros, que provocan toma de decisiones que puedan causar pérdidas y no ser detectados por la auditoría externa. Como prueba de verificación de los procesos se encuentra lo siguiente:

a. Resguardo de Información

Las instalaciones donde se archiva la documentación de proveedores, no cuenta con la seguridad necesaria, encontrándose documentación que se puede extraviar o que se utilice inadecuadamente, así como ser solicitado por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) y/o auditoría externa y no encontrar la misma.

b. Recepción de Documentos

Las operaciones administrativas correspondientes a la recepción de las facturas con su respectiva orden de compra y/o servicios suministrada por el Departamento de Compras de la empresa y entregada al Departamento de cuentas por pagar, en su mayoría no corresponden a los días destinados para su revisión y posterior registro, lo que obliga a la

elaboración de notas de Devolución y posteriormente enviarla al Departamento de Compra, para que proceda a reenviar los soportes correspondientes en los días establecidos para su procesamiento.

c. Estados de Cuenta

No se realizan conciliaciones de cuenta de proveedores, con este procedimiento se puede determinar diferencias entre los saldos por pagar y los saldos por cobrar de los proveedores.

3.2.2.5 Análisis Organizativo del Departamento de Compras

Para el proceso de compras de materia prima e insumos de la empresa cuya producción se aproxima a 120 millones de envases de aluminio en un mes, cuenta con un Departamento de Compras cuyas unidades administrativas presentan la estructura orgánica siguiente

Gráfica No.7
Envases de Aluminio, S. A.
Organigrama del Área de Compras



Fuente: elaboración propia

Actualmente el Departamento de Compras cuenta con cinco personas en los puestos siguientes:

- Jefe de Compras Locales e Importaciones
- Coordinadores de compras (2)
- Asistente de Compras (1)
- Mensajero (1)

El área de compras no se encarga de la contratación de servicios, cada área lo maneja de forma independiente.

3.2.2.6 Segregación de Funciones

Al revisar las funciones de los puestos del Departamento de Compras se determinaron que al no tener definidas las atribuciones de cada puesto, hay algunos de ellos que realizan actividades que no le corresponden, generando desorganización e inexistencia de segregación de funciones y evasión de responsabilidades, por lo que no se puede determinar quien realiza determinado trabajo.

Lo anterior genera mayor vulnerabilidad operativa en virtud que la falta de segregación de funciones permite a la empresa contar con controles básicos en las operaciones que se realizan, por esta razón deben considerarse dentro del plan de control de riesgos de las mismas.

Aunado a una política de seguridad de la información, el involucramiento de los responsables en los procesos y el debido acompañamiento y control de la gerencia, se obtendrá un modelo de segregación de funciones adecuado en un tiempo aceptable. Asimismo, es necesaria la comunicación entre los departamentos y las personas que intervienen en el proceso para la obtención de mejores resultados.

Capítulo 4

Propuesta de solución a la problemática

4.1 Introducción

En base al análisis efectuado a la empresa Envases de Aluminio, S.A.; y a los hallazgos encontrados se concluyó que la empresa no cuenta con instrumentos administrativos estratégicos que la orienten a mitigar el riesgo operacional; es por ello que se hace necesario la creación de un procedimiento de gestión de riesgos operacionales específicamente en el rubro de cuentas por pagar.

Bajo el entendido que todas las actividades que desarrolla una empresa conllevan un riesgo y debe ser correctamente gestionado y medido para que el negocio de la empresa se siga desarrollando de una manera óptima. La gestión de los riesgos operacionales recae sobre la gerencia de la empresa que es la que está encargada de controlarlos y mitigarlos.

El objetivo primordial de los procedimientos de control de riesgos dentro de una organización es la salvaguarda de sus activos y la seguridad sobre la información financiera, que ésta sea confiable y oportuna para la toma de decisiones por parte de la administración de la misma.

4.2 Planteamiento

La propuesta tiene su base en la investigación realizada a través de la observación, recolección de datos, entrevistas, cuestionarios, etc., estos fueron herramientas útiles para hacer una propuesta de creación de procedimiento de gestión de riesgos para el proceso de las cuentas por pagar de la

empresa Envases de Aluminio, S. A. Además, se tomaron como base conceptos bibliográficos acerca de riesgo operacional dentro de la organización de una empresa.

4.3 Objetivos de la propuesta

4.3.1 Objetivo General

Presentar un enfoque y metodología para la gestión de riesgos, de acuerdo con su objeto social, tamaño, naturaleza, complejidad de operaciones y otras características. La implementación del procedimiento de gestión de riesgo operativo deberá considerar todas las etapas de gestión de riesgo, incluyendo la identificación, evaluación, medición, monitoreo y control para así evitar contingencias administrativas, contables y fiscales, con el fin de presentar información financiera confiable, segura y oportuna.

4.3.2 Objetivos Específicos

Proporcionar un procedimiento de gestión de riesgos adecuado y actualizado de acuerdo con las necesidades de la empresa. Esto tendrá como objetivo lo siguiente

- Determinar riesgos y oportunidades
- Analizar los riesgos del proceso
- Evaluar los riesgos
- Establecer el tratamiento de los riesgos
- Monitorear y examinar (retroalimentación, comentarios)
- Elaborar la matriz de riesgo para evaluar el área

4.4 Estructura de la propuesta

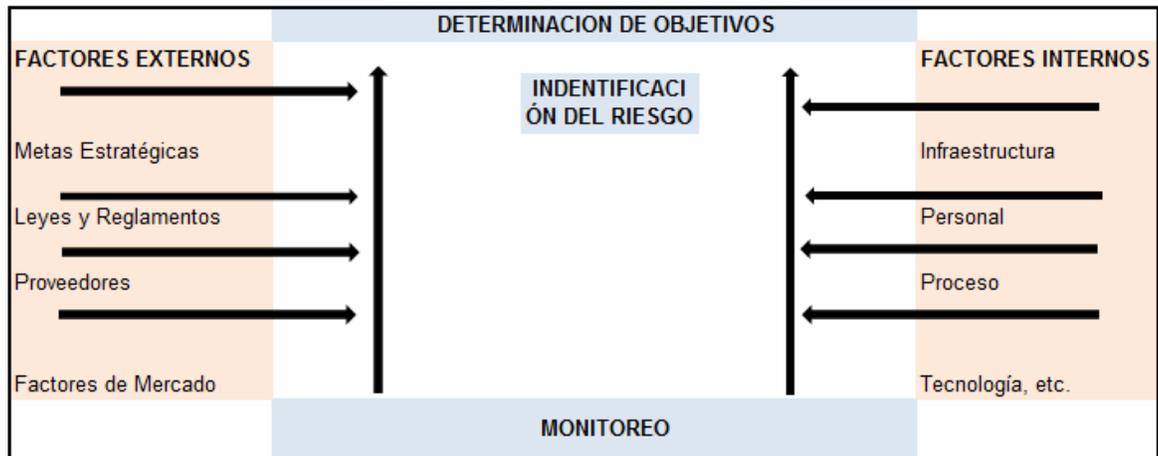
4.4.1 Procedimientos de control

a) Identificación del Riesgos

La propuesta que a continuación se presenta pretende identificar los posibles riesgos en que la empresa puede incurrir, independientemente de los procedimientos establecidos. Se pretende establecer las estrategias necesarias para identificar, evitar o disminuir los riesgos ya detectados en la operación del proceso de cuentas por pagar, específicamente en el proceso de registro de obligaciones, considerando el análisis realizado a la información proporcionada de la situación financiera de la empresa.

Gráfica No.8

ENVASES DE ALUMINIO S.A. MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO



Fuente: Notas Técnicas y Manuales Ian Storkey

b) Evaluación de Riesgos

Después de identificar y medir los riesgos a los que está expuesta la empresa se deberá evaluar los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

Es importante establecer que los procedimientos y la información dentro de una empresa sean evaluados periódicamente para actualizar las exigencias y demandas de la organización.

Para todos los riesgos operativos materiales que han sido identificados, la entidad debería decidir si usa procedimientos apropiados de control y/o mitigación de los riesgos o asumirlos.

Para aquellos riesgos que no pueden ser controlados, la entidad debería decidir si los acepta, reduce el nivel de actividad del negocio expuesta o se retira de esta actividad completamente.

Todos los riesgos materiales deberían ser evaluados por probabilidad de ocurrencia e impacto a la medición de la vulnerabilidad de la entidad a este riesgo.

Como referencia se puede tomar en cuenta la siguiente matriz de calificación de nivel de riesgos

Gráfica No.9

**ENVASES DE ALUMINIO S.A.
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS**

NIVEL DE RIESGO		CALIFICACIÓN	NIVEL DE RIESGO		CALIFICACIÓN
RIESGO BAJO		1-15.	RIESGO ALTO		30-59
RIESGO MEDIO		16-29	RIESGO CRITICO		> 60

Fuente: elaboración propia

La matriz anterior presenta los siguientes cuestionamientos más relevantes

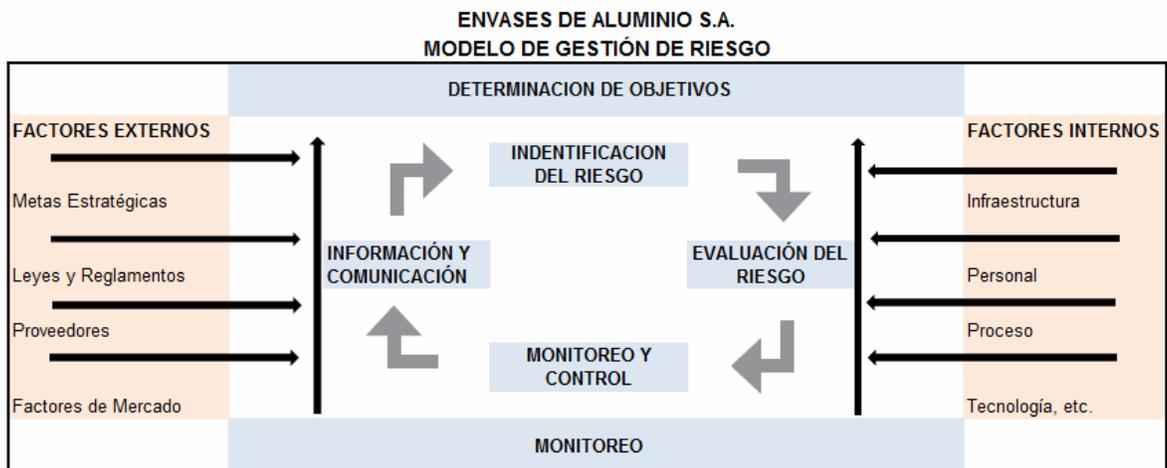
- Riesgo Crítico; requiere acción inmediata.
- Riesgo Alto, debe especificarse responsabilidad gerencial.

- Riesgo bajo; administrar mediante procedimientos de rutina.

c) Actividades de Control y Monitoreo

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudarán a asegurar que las directrices administrativas se lleven a cabo.

Gráfica No.10



Fuente: Notas Técnicas y Manuales Ian Storkey

Las actividades de monitoreo deberán de realizarse a través de evaluaciones a las actividades, después de identificar y evaluar los riesgos a los que está expuesta, la entidad debería concentrarse en la calidad de la estructura de control interno. El control del riesgo operativo puede ser conducido como una parte integral de las operaciones o a través de evaluaciones periódicas separadas, o ambos. Todas las deficiencias o desviaciones deben ser reportadas a la gerencia.

d) Información y Comunicación

Debe identificarse, capturarse información en forma y tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.

4.5 Propuesta de solución a la problemática

La propuesta que se presenta a continuación consiste en el desarrollo de procedimientos de control de riesgos operacionales para el área de Finanzas específicamente en el rubro de cuentas por pagar, proceso de registro de obligaciones de la empresa Envases de Aluminio, S. A.

Derivado de la investigación realizada, se hace necesario la implementación de un procedimiento de control de riesgo operativo, procedimiento de vital importancia para asegurar que las alternativas tomadas frente al riesgo se lleven realmente a cabo de la manera adecuada y oportuna para una conveniente administración de las cuentas por pagar/proveedores, con el objetivo que la administración evalúe y tome la decisión de implementarlas, tomando en cuenta las deficiencias y riesgos encontrados como: información registrada erróneamente por el auxiliar de Cuentas por Pagar careciendo de veracidad e integridad en sus datos, información no veraz de seguimiento a las facturas y documentos, Libro y Reporte de Compras con información errónea. Lo anterior se puede visualizar en el rubro de cuentas transitorias que presenta la situación de la empresa (cuentas EM-RM).

4.6 Contenido

4.6.1 Beneficios

El procedimiento de gestión de riesgos operativo, será de gran utilidad en la administración de la empresa, permitirá de manera práctica y oportuna el buen funcionamiento del área, proporcionándole las siguientes ventajas

- Creará valor para la organización
- Ayuda en la toma de decisiones
- Mejora la calidad de los procesos
- Mantiene alerta ante nuevos riesgos que puedan surgir
- Hace a la organización más transparente

- Aumenta la confianza de los accionistas
- Mejora los controles internos de la organización
- Proporciona a la empresa apoyo para el control de operaciones de forma eficiente para la toma de decisiones

4.6.2 Riesgos asociados al proceso “Proceso de Registro de Obligaciones”

Dentro de la estrategia de la gestión de riesgos operacionales en las cuentas por pagar, es importante tener políticas para medir estos riesgos.

Es importante mencionar que los riesgos asociados en el registro de las obligaciones, estas se deben de tomar en cuenta para que las personas a cargo de dichas actividades puedan poner especial énfasis al momento de registrar las obligaciones y que éstos no repercutan contablemente, se debe desarrollar una matriz de calificación como la que se presenta a continuación:

Cuadro No.13

Identificación de los Riesgos Asociados al Proceso de Registro de Obligaciones

ENVASES DE ALUMINIO, S.A.
Identificación de los Riesgos Asociados al Proceso de Registro de Obligaciones.

LISTADO DE RIESGOS			
Descripción del Riesgo	Controles que Mitigan el Riesgo	Probabilidad (Bajo, Medio, Alto)	Impacto (Bajo, Medio, Alto)
Riesgos registro de obligaciones			
Información registrada erróneamente por el auxiliar de Cuentas por Pagar con errores y carece de veracidad e integridad en sus datos (Estados de Cuenta)	Diariamente el auxiliar de cuentas por pagar revisará y validará que la información registrada para cada proveedor no contenga errores	Alto	Bajo
Información no veraz de seguimiento a las facturas y documentos por pagar	Mensualmente el coordinador de cuentas por pagar validará el tracking de todos los documentos asociados.	Alto	Bajo
Rregistro de ingresos en cuentas transitorias a los diferentes Almacenes.	Mensualmente el coordinador de cuentas por pagar revisará y validará que la información contenida en el libro y reporte de compras no posea ingresos erróneos.	Alto	Bajo
Información contenida en Reporte de Anticipos con documentos registrados en cuentas transitorias.	Mensualmente el coordinador de cuentas por pagar garantizará que los anticipos otorgados en el mes correspondiente hayan sido cerrados y aplicados sus documentos respectivos.	Alto	Bajo

Fuente: elaboración propia

Esta matriz se desarrolla describiendo los factores críticos en las cuentas por pagar que se describen a continuación

4.6.3 Descripción de los Factores Críticos en las Cuentas por Pagar

Para establecer procedimientos de controles más adecuados en las cuentas sujetas a evaluación, se deben considerar algunos aspectos de control que ayudarán a fortalecer el control interno en cuanto a la detección de riesgos en las cuentas por pagar.

4.6.4 Factores Críticos del área de finanzas -cuentas por pagar

Los factores críticos que se mencionan a continuación sirvieron como base para poder establecer políticas de riesgo operacional en los departamentos involucrados en el proceso de control y registro de las obligaciones con los proveedores.

Subproceso registro de obligaciones de proveedores

El sistema operativo con el que cuenta Envases de Aluminio debe permitir realizar los siguientes procesos

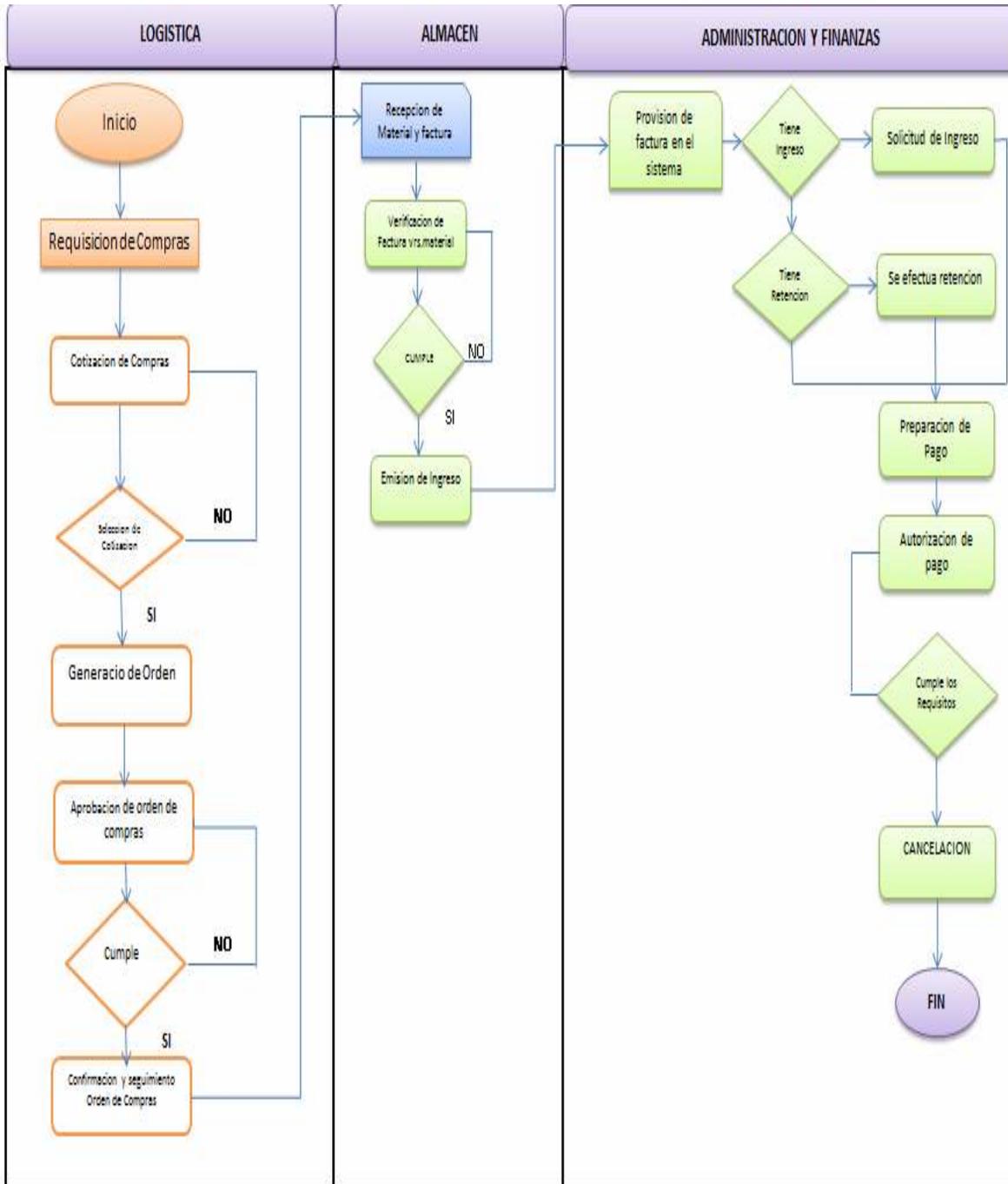
- El registro de solicitudes de anticipo (proveedores y empleados)
- Registro de las obligaciones facturas (locales y del exterior), recibos y contratos pactados
- Envío de confirmación de gestión de pago al proveedor a través del correo electrónico

- El registro de provisiones de gastos
- Debe generar estados de cuenta de proveedores de materiales y servicios y su envío electrónico
- Generar reporte de seguimiento de estatus de facturas de proveedores
- Debe generar reporte de facturas bloqueadas
- Generar reporte del libro de compras de acuerdo a las especificaciones de la empresa
- Generar reporte de anticipos
- Impresión del registro o partida contable de cada registro como soporte

Diagramas de Procesos de Registro de Obligaciones

A continuación se presenta el diagrama de Flujo que explica de forma ordenada el proceso de registro y pago de obligaciones de las cuentas por pagar a proveedores.

Gráfica No.11
ENVASES DE ALUMINIO, S. A.
FLUJOGRAMA DE REGISTRO Y PAGO DE OBLIGACIONES A PROVEEDORES



Fuente: elaboración propia

4.7 Políticas Clave/Decisiones Operativas o Lógica en el Proceso

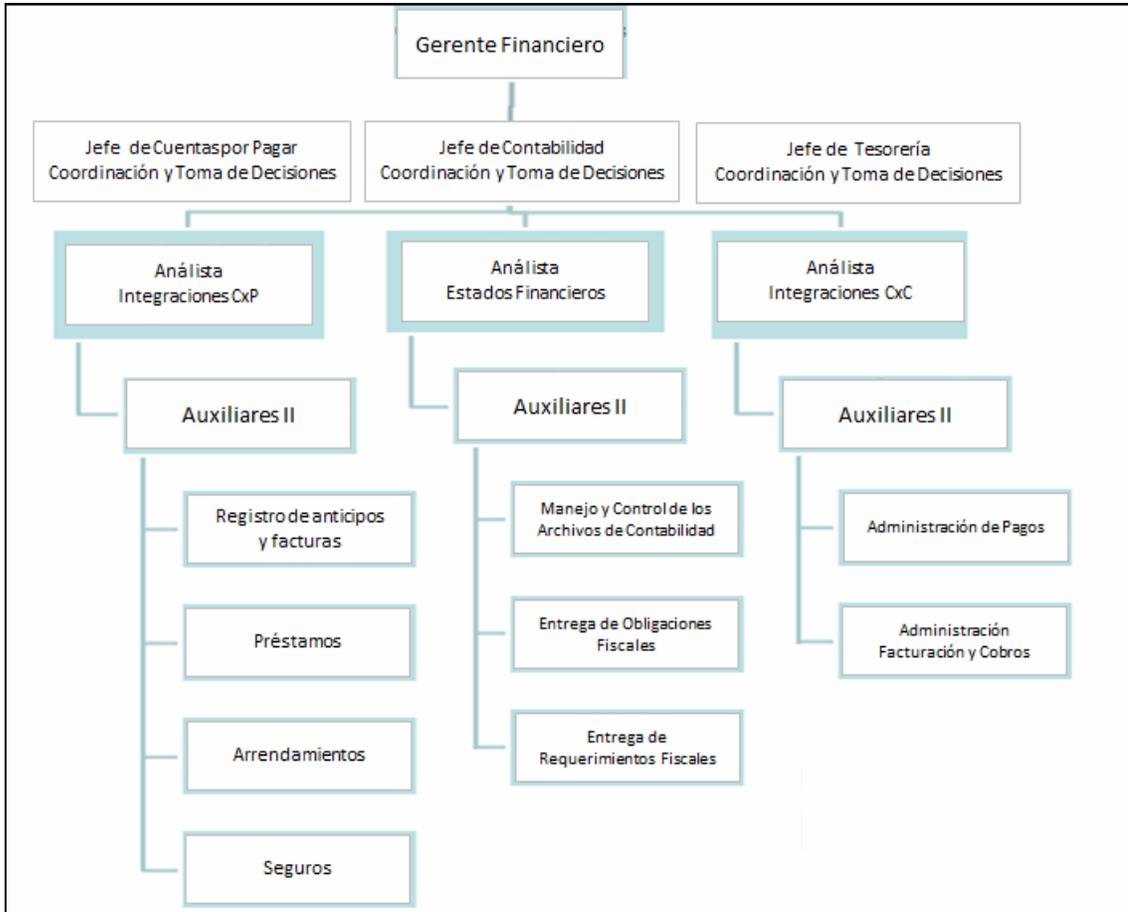
Se establecieron Políticas para un mejor desempeño de las actividades a realizar por parte del Jefe de Cuentas por Pagar, así como la redistribución de las nuevas actividades del Auxiliar de Cuentas por pagar para que pueda tener un mejor control de los registros y obligaciones de las mismas.

- Definir la segregación de funciones para la realización de las actividades contempladas en cada subproceso para garantizar la integridad de las cuentas
- Realizar procesos automáticos de procesamiento de información con el objetivo de garantizar la información en tiempo y forma
- Programar un calendario de entrega de documentos por personal externo e interno relacionado con el registro de las obligaciones por pagar, con el objetivo de no saturar al personal que procesa, analiza y contabiliza dicha información
- Definir políticas de uso y manejo de caja chica

4.7.1 Segregación de Funciones

Esta estructura permitirá una segregación de funciones entre los subprocesos y facilitará obtener información íntegra y oportuna, garantizando el debido control interno entre las diferentes funciones. Adicionalmente este diagrama representa los subprocesos a realizar y no necesariamente el personal para garantizar el registro contable de dichas operaciones.

Gráfica No.12
ENVASES DE ALUMINIO, S. A.
DIAGRAMA DE SEGREGACIÓN DE FUNCIONES



Fuente: elaboración propia

4.7.2 Solución Funcional del Proceso “Gestión Registro de Obligaciones”

Los subprocesos de la Gestión de Registro de Obligaciones mencionados en la descripción del proceso de la empresa tienen como objetivo el registro de las obligaciones contraídas con los diferentes grupos de proveedores de la empresa, así como la oportuna administración de la cuenta.

Cuadro No. 14
ENVASES DE ALUMINIO, S. A.
CLASIFICACIÓN DE GRUPO DE PROVEEDORES

DENOMINACIÓN DEL GRUPO	DESCRIPCIÓN DE PROVEEDORES
Comerciales locales (materiales)	Materiales local
Comerciales exterior (materiales)	Materiales exterior
Agentes Aduanales	Trámite de importaciones y exportaciones.
Transportistas	Transporte, terrestre y marítimo
Inter - compañías	Compañías relacionadas
Servicios locales	Navieras, empresas privadas, servicios profesionales, alquileres internos, seguros
Servicios exterior	Asesorías en general
Financieras	Financieras, bancos
Arrendamientos	Alquiler de Bodegas

Fuente: elaboración propia

4.7.3 Subprocesos de registro de obligaciones de proveedores

Este subproceso será la integración con la ejecución previa de las actividades realizadas en el módulo de Compras

El proceso de integración entre el módulo de Compras, Finanzas (Contabilidad y Tesorería) será de acuerdo a las actividades siguientes:

Cuadro No. 15
ENVASES DE ALUMINIO, S. A.
REGISTRO DE OBLIGACIÓN DE PROVEEDORES

ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
Compras locales	
Pedido	Área de Compras
Liberación de pedido	Gerente General/Gerente Financiero
Entrada de mercadería	Materiales
Recepción factura	Cuentas por Pagar Finanzas
Proceso de pago	Tesorería Finanzas
Servicios	
Pedido de servicio	Compras
Liberación servicio	Gerente General/Gerente Financiero
Solicitud de anticipo (cuando sea necesario)	Compras
Pago anticipo	Tesorería Finanzas
Recepción servicio	Usuario Solicitante
Recepción factura	Cuentas por Pagar Finanzas
Proceso de Pago sea de restante o total	Tesorería Finanzas
Importaciones	
Pedido	Compras
Liberación de pedido	Solicitante
Solicitud de anticipo (cuando sea necesario)	Compras
Pago anticipo	Tesorería Finanzas
Recepción factura	Cuentas por Pagar Finanzas
Pago restante o total según aplique (cancelación)	Tesorería Finanzas

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a las actividades descritas anteriormente el departamento de Contabilidad procederá a realizar actividades como:

✓ **Solicitud de anticipo**

En el sistema se podrán realizar anticipos de pagos de forma estándar a los siguientes grupos de proveedores. Esta actividad generará registros estadísticos en la cuenta de los proveedores que se requiera, colocando ese monto como una cuenta por cobrar a través de configuración de indicadores de cuenta de mayor hasta que la factura o montos sean liquidados. Ver anexo 7 y 8

Las cuentas de mayor para proporcionar a los proveedores anticipos monetarios sin recepción de factura o mercadería, permitirán la generación de estos anticipos por medio de cuentas de mayor, es decir cuentas que no afectan el balance de la cuenta asociada al acreedor (cuenta de gastos o inventarios) y estará en el sistema como un registro contable abierto pendiente de la asociación de la factura.

Será indispensable por política de la empresa que cada anticipo sea aprobado previamente a través de (Workflow - sistema en línea) por el Jefe o Gerente del área que requiera dicho anticipo.

✓ **Contabilización de anticipo**

Toda contabilización de un anticipo se realizará por medio de la generación de un documento contable que contabilizará la cuenta bancaria en el haber y la cuenta de pagos en el lado del debe, con la cuenta asociada de desviación (gasto o inventario).

✓ **Registro de facturas**

Esta actividad iniciará con la recepción de la factura de proveedores para iniciar el trámite de pago, documento que previamente será revisado y validado para proceder con el registro de facturas en el sistema. Los requerimientos que el departamento de cuentas por pagar revisará previa a la emisión de la confirmación de pago para el proveedor serán

- Recepción de factura original con sello de recepción de materiales en bodega o por el servicio recibido.
- Entrega de Mercadería o Servicio por el Departamento de Compras.

Luego el Auxiliar de Cuentas por Pagar registrará la factura en el sistema contable conteniendo

- Datos de cabecera: fecha de contabilización, importe de factura, moneda, aplicación de impuestos, breve descripción relacionando con la factura y el número de pedido. El número de pedido cargará automáticamente los datos del proveedor, material, monto a cancelar y condiciones de pago
 - Datos del documento: se cargan automáticamente número de posición, importe por material, cantidad, unidad de medida
- ✓ **Registro de factura sin recepción de mercadería o servicio**

Esta actividad se realizará para los registros de provisiones o ingreso de facturas que no se generó un pedido de compra o servicio ingresando los siguientes datos

- Datos de cabecera: fecha de contabilización, fecha de documento, monto de factura, moneda, aplicación de impuestos y una breve descripción de la compra realizada
- Detalle del documento: se debe ingresar cada una de las posiciones del documento en donde se especifica la cuenta de mayor, el monto, el centro de costo. El mismo sistema indicará si las posiciones han sido llenadas correctamente a través del status que se visualiza en la cabecera del documento. Una imagen de ingreso de factura es la siguiente

○ **Análisis de cuentas**

Esta actividad se ejecutará por medio del análisis de reportes desde el sistema contable.

- Reporte diario de facturas ingresadas: detalle de facturas ingresadas, fecha, nombre del proveedor, monto
- Reporte de facturas bloqueadas. se utilizará para liberar facturas bloqueadas ligadas a un pedido. El sistema permite al departamento de cuentas por pagar bloquear o desbloquear una factura
- Reporte estado de cuenta de proveedores: a través de este reporte se analizará el estado de cuenta de cada proveedor para proceder con las actividades siguientes
- Compensación de operaciones (anticipos o facturas): el objetivo del proceso de compensación consiste en mantener los saldos de acreedores debidamente depurados, es decir, por medio de esta actividad se traslada el monto por anticipo o factura y el saldo de cuenta vuelve a ser cero en la cuenta del proveedor. Esta actividad permite al sistema realizar de forma automática (cuando se compensa el 100% de los anticipos o facturas) y manual (cuando se compense de forma parcial el anticipo o factura. Una vez realizado lo anterior se garantiza mantener los saldos de acreedores debidamente depurados.
- Anulación de documentos contables (anticipos o facturas): se realiza la anulación de documentos contables, a través de contabilización invertida del documento original a anular. Es importante mencionar que el documento siempre existirá en el sistema y mantendrá su correlativo de documento contable, pero con un estatus de anulado
 - **Proceso de pago:** esta actividad será ejecutada por el departamento de tesorería, de acuerdo a las fechas de vencimiento de cada documento contable o partidas

4.8 Factibilidad del Proyecto

La propuesta presentada a la Gerencia Financiera y a la Jefatura del departamento de Contabilidad fue considerada factible, ya que se pretende corregir deficiencias a procedimientos de control operativo en los módulos de cuentas por pagar y cuentas que afectan el registro y presentación de información financiera y administrativa de la empresa.

Para la implementación de esta propuesta se requerirán cambios en los módulos de cuentas por pagar del sistema de contabilidad por parte del departamento de tecnología e información, los cuales tendrán bajo su responsabilidad efectuar las mejoras correspondientes. El mayor costo tendría impacto en el tiempo requerido para realizar los cambios en el sistema para que este proceso sea más rápido, ágil y seguro.

El impacto que tendrán los cambios en los procesos relacionados de las cuentas por pagar para la optimización de sus recursos tendrá un costo de Q.115, 000.00 este monto será absorbido por el área de finanzas y debe considerarlo dentro del presupuesto de los procesos de contabilidad. El resultado de esa mejora en ambos departamentos será de beneficio para obtener información más rápida, segura y oportuna.

Costo Financiero:

Cuadro No. 16

ENVASES DE ALUMINIO S.A.

PRESUPUESTO DE INVERSION EN EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA

	MONTO	
INVERSION		
EMPRESA CONSULTORA	Q	100,000.00
Encargada de realizar la asesoría y desarrollo de la modificaciones e implementación del sistema		
GASTOS DE ADMINISTRACION	Q	15,000.00
Papelería y útiles, mobiliario y equipo		
TOTAL	Q	115,000.00

Fuente: elaboración propia

El tiempo aproximado para realizar el cambio en el módulo del sistema contable será de dos meses según el departamento de tecnología e información y especialista externo encargado de realizar los cambios solicitados.

4.8.1 Recurso humano

Se requerirá de la participación activa del personal administrativo y operativo de las áreas involucradas que forman parte del ciclo del proceso de las cuentas por pagar, esta área se encuentra disponible en horarios de oficina y fuera de ellos para consultas y dudas respecto al tema. El recurso humano a utilizar de acuerdo con el desarrollo de la propuesta será el personal de la empresa, de los departamentos de contabilidad y tecnología de información, adicional se necesitará de un consultor externo para la capacitación en Riesgo operativo y desarrollo de procedimientos e instructivos.

El departamento de contabilidad será el encargado de impartir la capacitación a través de dos personas que prepararán la presentación de la propuesta, para la inducción de los nuevos procedimientos a todas las personas involucradas en los mismos, quienes previamente serán capacitados por un consultor externo que la empresa deberá contactar para realizar dicha capacitación.

El departamento de tecnología e información será el encargado de realizar todos los cambios en los módulos de cuentas por pagar del sistema informático de la empresa.

Este departamento aportará una persona que será la que dará seguimiento y verificación para que todos los cambios de la propuesta sean ejecutados e implementados.

El personal del departamento de contabilidad será el encargado a través de los auxiliares de contabilidad de revisar que los cambios realizados en los procedimientos sean cumplidos.

En total el recurso humano utilizado para la implementación de la propuesta por parte de la empresa será de tres personas, involucrando a los procesos relacionados con el ciclo de cuentas por pagar.

4.8.2 Recurso Financiero

Para la empresa representará un pequeño costo adicional, ya que se deberá contratar a un consultor externo que imparta un curso sobre riesgo operacional. Adicionalmente la empresa deberá proporcionar el personal anteriormente descrito y el tiempo necesario para la realización de cambios, inducción e implementación de la propuesta.

Las mejoras se llevarán a cabo dentro del mismo período laboral por parte del personal encargado de implementar la propuesta, quienes tendrán que coordinarse para no afectar sus actividades diarias.

4.8.3 Recursos Físicos

Los recursos materiales que se utilizarán no serán impresos, porque la empresa cuenta con una red de intranet local utilizada para divulgación de instructivos y procedimientos de la implementación de un sistema integral para certificación de varias normas internacionales. De esta forma se publicarán en esta página todos los procedimientos nuevos, haciendo énfasis en la importancia de los cambios y en la forma cómo se beneficiarán todos los departamentos al momento de implementar los cambios sugeridos.

4.9 Cronograma de Trabajo

Para la realización de la práctica las actividades de trabajo se realizaron de acuerdo al cronograma, este fue de utilidad para realizar cada actividad en tiempo y de acuerdo a las necesidades del proyecto realizado, cabe mencionar que hay áreas que requieren más porcentaje de tiempo que otras y esto hace que se considere por la universidad la flexibilidad que debiera tener el mencionado cronograma.

A continuación se presenta el programa de trabajo para la realización del presente proyecto.

CRONOGRAMA DE TRABAJO

Del 07 de Enero al 30 de Junio del 2013																															
Mes	Enero				Febrero				Marzo					Abril				Mayo				Junio									
Semana	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					
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					
No.	Actividades																														
1	Presentación del diagnóstico	■																													
2	Presentación del plan de práctica	■																													
3	Evaluación del Tutor		■	■																											
4	Recolección de análisis- Investigación-Trabajo de campo		■	■	■	■	■	■																							
5	Análisis de resultados							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■														
6	Presentación de resultados														■																
7	Conclusiones y recomendaciones															■	■	■	■	■	■	■									
8	Propuesta																														
9	Entrega a coordinación																									■					
10	Entrega a revisoras																										■				
11	Entrega de revisoras a coordinación																											■	■	■	■

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

1. La ausencia de un marco normativo en la empresa, incrementa el riesgo operacional de las cuentas por pagar aun teniendo una eficiente innovación del modelo de negocio de Envases de Aluminio, S. A.
2. El sistema de riesgo operacional en el área de cuentas por pagar aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.
3. Los principales resultados de la Gestión de Riesgos inicia con la generación de conciencia, la priorización de los riesgos de mayor impacto para cada uno de los recursos, la definición clara y explícita de responsabilidades en todos los niveles de la organización y conversión de la Gestión de Riesgos es el eje articulador de temas sensibles a la actividad organizacional, tales como: la preservación de la reputación y el plan de continuidad del negocio.
4. Una de las principales responsabilidades del área de cuentas por pagar consiste en la integración de la tesorería a la cadena de suministro de la institución para generar información que permita tomar decisiones en tiempo real y de una manera confiable. Asimismo, la centralización de esta área ofrece una visión más clara y control de los recursos y riesgos que representa en la empresa.
5. La principal meta no es eliminar los riesgos operacionales sino, ser proactivo en la identificación y gerencia de estos riesgos para obtener beneficios tangibles.

Recomendaciones

1. Implementar las políticas para la creación de un sistema de riesgos operacionales en los procesos de cuentas por pagar, este debe vigilar, medir y evaluar el riesgo operacional en el área.
2. Este sistema debe contar con los recursos necesarios, técnicos y logísticos que le permitan el apropiado cumplimiento de sus funciones de acuerdo a la dimensión y estructura de la empresa y naturaleza de sus operaciones.
3. Se deberá realizar una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, especificando todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
4. El sistema de control de riesgo operativo en el proceso contable debe suministrar una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
5. Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

Referencias bibliográficas

1. Cepeda Alonso, Gustavo. Auditoría y Control Interno. Editorial Nomos, S. A. Primera Edición, Colombia, (1997. P 234)
2. Chávez Gudiño José, Núñez Mora José. “Riesgo operativo: esquema de gestión y modelo del riesgo”. Análisis Económico No. 58, vol. XXV. México, (2010)
3. Fernández Laviada, Ana. “La gestión del riesgo operacional. De la teoría a su aplicación”. Editorial Limusa. Madrid, España, (2010)
4. Nieto Giménez-Montesinos, María Ángeles. “El tratamiento del Riesgo Operacional en Basilea II”. Estabilidad Financiera No.8, Banco de España, (2004)
5. Perdomo Salguero, Mario Leonel. (1997) Problemas y Soluciones de Contabilidad II Parte I (Tercera edición) Guatemala: Editores Edeca.
6. Rojas Díaz, Walter Orlando. Tesis Diseño de un sistema Control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicas, (2007). Universidad San Carlos de Guatemala.
7. Rusenas, Rubén Oscar, Manual de Control Interno, Ediciones Macchi, Buenos Aires, (1999, Pp 302)
8. Stupiñán Gaitán, Rodrigo. Control Interno y Fraudes. Ecoe Edic Martínez Barriga, Eduardo. Auditoría Financiera Operativa. Banco Interamericano de Desarrollo, Bogotá, (1975)
9. Whittington, Pany. (2006) Principios de Auditoría. XIV edición. México. Mc Graw Hill editores.

10. Decreto No. 10-2012 del Congreso de la República, Ley del Impuesto Sobre la Renta.
11. Decreto No. 2-70. Código de Comercio, Congreso de la República de Guatemala (1970).
12. Decreto No. 26-92. Congreso de la República de Guatemala (1992) Ley del Impuesto Sobre la Renta
13. Decreto No 73-2008. Congreso de la República de Guatemala (2008) Ley del Impuesto de Solidaridad.
14. Disponible en:
http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3046.pdf.
Visitado el día 03 de Enero 2013.
15. Disponible en:
http://www.es.wikipedia.org/wiki/Control_interno.
Visitado el 12 de Marzo 2013.
16. Disponible en:
https://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_8511.pdf.
Visitado el 22 de Abril 2013.
17. Disponible en:
<http://www.riesgooperacional.com/docs/22%20%20gacetasileia-II-no6-riesgo-operacional.pdf>.
Visitado el 22 de Abril 2013.

ANEXOS

Cuestionarios

El presente cuestionario es con fines académicos, por lo que la información recabada de la misma es totalmente confidencial.

Marque con una X la respuesta que considere correcta.

ANEXO No.1
ENVASES DE ALUMINIO S.A.
CUESTIONARIO GENERAL DE LA EMPRESA

No	INFORMACION DE LA EMPRESA	SI	NO	N/A
1	¿Conoce la visión y misión de la empresa?			
2	¿Considera que las instalaciones de la empresa son las adecuadas para realizar sus labores diarias?			
3	¿Considera que las personas del área de finanzas llenan el perfil de los puestos que ocupan?			
4	¿Dentro de la empresa existe un lugar adecuado para el resguardo de los documentos del proceso contable?			
5	¿Cree usted que se cumple con la responsabilidad social empresarial según las certificaciones obtenidas en la empresa (ISO 9001:2008 gestión de Calidad, HACCP análisis e inocuidad, ISCC sustentabilidad en los productos y FSC consejo mundial forestal)?			
6	¿Los procesos que actualmente son utilizados en las operaciones contables cree usted que son eficientes según la magnitud de la empresa?			
7	¿Conoce usted los procesos para la realización del pago electrónico por medio de bibanking web?			
8	¿Sabe si la empresa invierte en nuevos proyectos?			
9	Indique si conoce los objetivos generales de la empresa			
10	¿Cree usted que la empresa cumple con sus responsabilidades tributarias?			

Fuente: elaboración propia

ANEXO No.2
ENVASES DE ALUMINIO S. A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

1 DE 2

No	INFORMACION DE LA EMPRESA	SI	NO	N/A
1	¿Tiene la empresa un organigrama o esquema de organización?			
2	¿Las funciones del personal directivo y funcionarios principales de administración están delimitadas por los estatutos?			
3	¿Los deberes del contador general están separados de los de las personas encargadas del manejo de fondos, inversiones, etc.?			
4	¿Están bajo la vigilancia y supervisión de los jefes de contabilidad los empleados de este departamento y los libros y registros contables en toda oficina o dependencia de la empresa?			
5	¿Tiene la empresa un manual de procedimientos contables?			
6	¿Todos los comprobantes, informes y estados financieros son revisados y aprobados por departamentos e individuos distintos de aquellos que han intervenido en su preparación?			
7	¿Están debidamente aprobados los asientos de diario por un funcionario o empleado responsable?			
8	¿ Utiliza la empresa para efectos de control:			
	a) ¿Informes que comparen los presupuestos con los gastos realizados?			
	b) ¿Costos estándar?			
9	¿ Los funcionarios y empleados que tienen atribuciones para revisar aprobaciones previas, están provistos de:			
	a) ¿Modelos de las firmas de las personas autorizadas para tal efecto?			
	b) ¿Instrucciones sobre la clase de operaciones que pueden ser aprobados previamente, límite y monto de las mismas?			

ENVASES DE ALUMINIO S. A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

2 DE 2

10	¿Tiene la empresa un departamento de auditoría interna que opere en forma autónoma?			
11	¿Si lo tiene a quien rinde los informes?			
12	¿Hemos revisado los programas de auditoría interna para determinar si son aprobados para llenar su cometido?			
13	¿contiene el informe de auditoría interna:			
	a) ¿Conclusiones sobre la revisión?			
	b) ¿Salvedades a las cuentas, cuando sean necesarias?			
	c) ¿Sugerencias sobre las mejoras en los métodos de control interno?			
14	Con respecto a los informes de auditoría interna:			
	a) ¿Son revisados por funcionarios superiores?			
	b) Se toman las medidas necesarias para corregir las diferencias?			
15	¿Toman como regularidad sus vocaciones los cajeros, almacenistas y demás empleados en puesto de confianza y sus deberes son asumidos por otros empleados:			
16	Con referencia a las conexiones de los funcionarios y los empleados:			
	a) ¿Carecen éstos de conexiones con otras organizaciones mercantiles con las cuales la empresa negocia?			
	b) En caso contrario, menciones cuáles empleados y con qué empresas tienen conexiones?			
	c) Existe un procedimiento que prohíbe emplear dos o más funcionarios que desempeñen labores principalmente de contabilidad y caja, que tengan algún grado de parentesco o consanguinidad?			
17	¿Los funcionarios que manejen fondo o valores están respaldados con pólizas de seguros de manejo y cumplimiento u otra clase de garantía?			
18	¿Parece adecuado el monto de tales seguros o garantías?			
19	¿Existe un empleado competente encargado de todo lo relacionado con seguros?			

Fuente: elaboración propia

ANEXO No.3

ENVASES DE ALUMINIO S. A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO CUENTAS POR PAGAR

1 DE 2

No	INFORMACION DE LA EMPRESA	SI	NO	N/A
1	¿El pasivo por compras se captura en un documento en el momento en que se reciben las mercancías, verificando por conteo u otro medio la cantidad recibida?			
2	¿Ese documento anterior esta pre numerado?			
3	¿Los documentos anteriores se valúan en base al precio acordado?			
4	¿Se suma rizan los documentos anteriores y el total se registra en mayor?			
5	¿Los cheques se sumar izan y los totales se registran en mayor?			
6	¿Las compras se autorizan (dejando evidencia ejemplo en copia de orden de compra por un funcionario). La decisión de autorización se puede basar en una requisición del departamento, reposición de stock, programa de compras, etc.?			
7	¿El documento donde se capturó la mercancía entregada (compras) se firma de recibido por la persona que efectuó el conteo (o su supervisor)?			
8	Las facturas para pago se revisan contra:			
	a) ¿Documento de captura de la mercancía recibida?			
	b) ¿Que el documento anterior esté firmado de recibido			
	c) Precio según factura vs. Precio acordado (ejemplo, orden de compra, contrato, etc.?)			
	d) ¿Aplicaciones de notas de créditos (por devoluciones o reclamaciones)?			
	e) ¿Que la compra fue autorizada (ejemplo, firma en orden recompra)?			
9	¿Se deja evidencia de que los pasos anteriores se siguieron (ejemplo, utilizando sellos iniciando los pasos, firmando, etc.)?			

ENVASES DE ALUMINIO S. A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO CUENTAS POR PAGAR

2 DE 2

10	¿Los Cheques se preparan una vez que la documentación ha sido revisada y autorizada para pago?			
11	¿En el momento de la firma se tiene la documentación enfrente y se examina (concuere el importe y beneficiario)?			
12	Quien revisa las facturas para pago es diferente de quien:			
	a) ¿autoriza las compras?			
	b) ¿prepara los documentos de captura de la mercancía recibida?			
	c) ¿codifica, sumar iza y registra los documentos anteriores?			
13	¿Quien prepara los documentos de captura de la mercancía recibida es diferente de quien autoriza la compra?			
14	Las chequeras se encuentran:			
	a) ¿bien custodiado?			
	b) ¿Los cheques cancelados se controlan adecuadamente?			
15	¿La documentación se cancela de pagado?			
16	¿Los cheques una vez firmados se envían o se entregan a los beneficiarios?			
17	Quien prepara y firma los cheques (incluyendo traspasos bancarios) es diferente a quien:			
	a) ¿prepara los documentos donde se capturan las mercancías recibidas?			
	c) Prepara las nóminas			
	d) ¿autoriza para pago facturas y otros conceptos?			

Fuente: elaboración propia

ANEXO No.4
ENVASES DE ALUMINIO S. A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO CUENTAS POR PAGAR (DEVOLUCIONES)

No	INFORMACION DE LA EMPRESA	SI	NO	N/A
1	¿Las devoluciones o reclamaciones sobre compras se capturan en un documento en el momento en que se efectúan (devoluciones) o se conozcan (reclamaciones)?			
2	¿Ese documento anterior está pre-numerado?			
3	¿Se valúan los documentos anteriores en base al precio o importe pactado?			
4	¿Se codifican los documentos anteriores?			
5	¿Se suma rizan los documentos anteriores y el total se registra en mayor?			
6	Se comparan las notas de crédito recibidas de los proveedores contra los documentos anteriores, en caso de diferencias se obtiene las correcciones respectivas, se codifica y se registra en mayor?			
7	¿Quien prepara los documentos de captura de las devoluciones o reclamaciones es diferente de quien revisa las facturas para pago?			
8	¿Existe un seguimiento (ejemplo, algún tipo de registro, archivo temporal, etc.) para obtener de los proveedores las notas de crédito respectivas por las devoluciones o reclamaciones presentadas?			
9	Otra persona revisa los motivos por los cuales no se han recibido las notas de crédito respectivas, en un período razonable?			

ANEXO No.5
ENVASES DE ALUMINIO S. A.
CUESTIONARIO DE CAJA Y BANCOS

1 DE 3

No	INFORMACION DE LA EMPRESA	SI	NO	N/A
1	¿La apertura de las cuentas bancarias y las firmas de las personas que giran sobre ellas son debidamente autorizadas?			
2	¿Existen instrucciones a los bancos indicando que las personas autorizadas para firmar cheques no pueden delegar tal autorización en otros funcionarios?			
3	¿Se avisa inmediatamente a los bancos cuando una persona autorizada para firmar cheques deja el empleo de la empresa?			
4	Si esta situación no se ha presentado, ha previsto la empresa algún procedimiento para notificar a los bancos cuando sea necesario?			
5	¿Todas las cuentas bancarias a nombre de la empresa, están registradas en cuenta de control en el mayor general o auxiliar?			
6	Los trasposos de una cuenta bancaria a otra están bajo control contable en forma tal que, tanto cargos como abonos queden registrados en una cuenta de control?			
7	Mantiene la empresa un control de los cheques posfechados?			
8	¿Las cuentas bancarias son reconciliadas regularmente por la empresa?			
9	¿Las reconciliaciones bancarias son preparadas y revisadas por empleados que no preparen o firmen cheques o manejen dineros de la empresa?			
10	¿Los extractos bancarios y los volantes de cheques pagados, se entregan directamente en sobre cerrado al empleado que prepara las reconciliaciones?			

ENVASES DE ALUMINIO S. A.
CUESTIONARIO DE CAJA Y BANCOS

2 DE 3

11	Los procedimientos para efectuar las reconciliaciones contemplan todos los pasos esenciales que aseguren una efectiva reconciliación, particularmente en cuanto a:			
	¿Comparación del número y valor de los cheques contra el libro de salidas de caja?			
	Revisión de endosos en los bancos o de los volantes de los cheques?			
	¿Comparación con los saldos del mayor general?			
	Un empleado sin injerencia en los ingresos o egresos de caja revisa todas las reconciliaciones y hace averiguaciones sobre las partidas poco usuales.			
13	¿La existencia de chequeras en blanco está controlada en forma tal que evite que personas no autorizadas para girar cheques puedan hacer uso indebido de ellas?			
14	La firma o contrafirma de cheque en blanco está prohibido?			
15	¿En caso contrario, los empleados responsables se cercioran por medio de inspecciones posteriores de los cheques o información comprobatoria de que tales cheques han sido usados correctamente?			
16	La práctica de girar cheques al “portador” está prohibida?			
17	¿En caso contrario, los empleados responsables se aseguran de que tales cheques hayan sido cobrados para reembolsar el fondo de caja menor o utilizados con otros fines apropiados?			
18	¿Si los cheques son numerados consecutivamente, son mutilados aquellos dañados o anulados a fin de evitar su uso y son archivados con el propósito de controlar su secuencia numérica?			
19	Si se usa una máquina especial para firmar cheques:			
20	¿Los fondos de caja menor se mantienen bajo una base de fondo fijo?			
21	Los encargados del manejo de la caja menor son independientes del cajero general u otro empleado que maneja remesas de clientes u otra clase de dinero?			

ENVASES DE ALUMINIO S. A.

CUESTIONARIO DE CAJA Y BANCOS

3 DE 3

22	¿La responsabilidad principal de cada fondo está limitada a una sola persona?			
23	¿Los fondos de caja menor se limitan a sumas razonables según las necesidades del negocio?			
24	¿Los pagos de caja menor no tienen un límite máximo?			
25	¿Si ello es así, cuál es el límite?			
26	¿Los comprobantes de caja menor son preparados en forma tal que no permitan alteraciones, por ejemplo:			
	¿La cantidad se escribe en letras y números?			
	¿Son preparados con tinta?			
	Los comprobantes de caja menor tienen la firma del beneficiario?			
	Los cheques de reembolsos de caja menor se giran a favor del encargado del fondo?			
27	Los anticipos a empleados, que se hacen del fondo de caja menor, son autorizados por un empleado responsable que no tenga a su cargo funciones de caja?			
28	¿Estos anticipos se hacen únicamente con el propósito de atender negocios normales de la empresa?.			
29	¿Al solicitar el reembolso de fondos para caja menor, se presentan los comprobantes de los gastos a fin que sean inspeccionados por quien firma el cheque?.			
30	¿Los comprobantes que justifican los desembolsos son perforados o anulados con la leyenda "PAGADO" bajo la supervisión directa de quien firma el cheque, a fin de prevenir que tales comprobantes sean utilizados de nuevo para solicitar un pago ficticio?.			
31	¿Tales cancelaciones se hacen sobre una parte del comprobante que no pueda ser desprendida?.			
32	Se llevan a cabo arqueos periódicos del fondo de caja menor, bien sea por el departamento de auditoría interna o por otra persona independiente de las labores de caja?.			
33	¿Si el fondo fijo se halla total o parcialmente depositado en una cuenta bancaria, se ha solicitado al banco no aceptar cheques para depositar en dicha cuenta, excepto aquellos expedidos por la empresa para reembolsar el valor de los gastos efectuados?.			

Fuente: elaboración propia

ANEXO No.6

ENVASES DE ALUMINIO S. A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO CUENTAS POR COBRAR

No	INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	SI	NO	N/A
1	Las personas autorizadas para aprobar notas de crédito son independientes del:			
	¿Departamento de ventas?			
	¿Departamento de cuentas por cobrar?			
2	¿Las notas de crédito por devoluciones y rebajas son aprobadas por un empleado que no tenga injerencia en el recibo y contabilización de pagos de clientes, o de cualquier otro ingreso de la compañía?. Si tiene otras funciones, explíquelas.			
3	¿Las devoluciones de las mercancías llegan todas al Almacén y las notas de crédito respectivas están respaldadas por informes de dicho departamento?			
4	¿El departamento de contabilidad controla numéricamente o en otra forma todas las notas de crédito y se cerciora que estén debidamente respaldadas?			
5	¿El departamento de crédito, o un empleado responsable que no maneja ninguna clase de fondos de la compañía, aprueba los descuentos tomados por clientes, que no hayan sido previamente autorizados?.			
6	¿ Se continúan las gestiones de cobro de tales deudas no obstante haber sido canceladas?			
7	El departamento de cuentas por cobrar funciona independientemente de los Departamentos de:			
	¿Despacho?			
	¿Facturación?			
	¿Cobranzas?			
8	Las cantidades que se registren en la cuenta de control, son suministradas por alguien diferente de quien maneja las cuentas por cobrar?			
9	¿Todos los asientos en las cuentas individuales del cliente son registrados únicamente con base en copias de las facturas de ventas, recibos de caja y otros documentos debidamente autorizados?			
10	¿Se preparan regularmente balances de prueba de las cuentas por cobrar y el encargado conserva los papeles de trabajo?			
11	¿Dichos balances son reconciliados con la cuenta de control en el mayor general, por un empleado distinto de encargado de las cuentas por cobrar?			

Fuente: elaboración propia

Anexo No.7
ENVASES DE ALUMINIO, S. A.
SOLICITUD ANTICIPO PROVEEDORES NACIONALES

 Envases de Aluminio, S.A.	SOLICITUD ANTICIPOS NACIONALES	CODIGO:	3
		VERSION:	01
		FECHA:	JUNIO 2013
		PAGINA:	01 DE 01

FECHA DE SOLICITUD: _____

CODIGO PROVEEDOR: _____
 BENEFICIARIO: _____

DOCUMENTOS A PAGAR

ITEMS	No. DE FAC.	No. ORDEN	DESCRIPCION DEL MATERIAL	VALOR DOC.
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
TOTAL A PAGAR				-

 PUESTO Y FIRMA DEL SOLICITANTE

 GERENTE GENERAL Y/O GERENTE DE FINANZAS
 FIRMA AUTORIZADA

Anexo No.8
ENVASES DE ALUMINIO, S. A.
SILICITUD DE ANTICIPO A PROVEEDORES EXTERIOR

	Envases de Aluminio, S.A.	SOLICITUD ANTICIPOS EXTERIOR	CÓDIGO:	01
			VERSIÓN:	01
			FECHA:	JUNIO 2013
			PAGINA:	01 DE 01

FECHA DE SOLICITUD: _____

CODIGO PROVEEDOR: _____
 BENEFICIARIO: _____

DOCUMENTOS A PAGAR

ITEMS	No. DE FAC.	No. ORDEN	DESCRIPCION DEL MATERIAL	VALOR DOC.
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
TOTAL A PAGAR				-

DATOS PARA TRANSFERENCIA:

Beneficiario:
 Banco:
 Dirección:
 No. de Cuenta:
 Aba:
 Swift

DATOS EXTRA S (SI EL PROVEEDOR UTILIZA BANCO CORRESPONSAL)

Beneficiario:
 Banco:
 Dirección:
 No. de Cuenta:
 Aba:
 Swift

 PUESTO Y FIRMA DEL SOLICITANTE

 REPRESENTANTE GENERAL Y/O GERENTE DE FINANZAS
 FIRMAS AUTORIZADAS

Anexo No.9
ENVASES DE ALUMINIO, S. A.
AUTORIZACIÓN DE PRÁCTICA



Envases Universales Rexam de Centroamérica, S.A.

Guatemala, 26 de Octubre 2012

Licenciada
Lucrecia Cardoza Bermúdez
Coordinadora de ACA
Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana
Guatemala

Licenciada Cardoza:

Por este medio hago constar que el Señorita Rosaura Chavez Velasquez, quien se identifica con DPI 2305449590101, con carné No. 2012-06247, extendido por la Universidad Panamericana, Sede El Naranjo, Guatemala, trabaja en el área de finanzas desde el día 19 Septiembre del 2007, desempeñándose como **Encargada de Cuentas por Cobrar**, se le autoriza la realización de su **Proyecto de Práctica Empresarial Dirigida (PED)**, con la sugerencia que en su evaluación se tomarán algunos aspectos que servirán para proteger la confidencialidad de la información.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,

Lic. Ricardo Muz
Contador General
Email: rmuz@ecagt.com

Envases Universales Rexam de Centroamérica
Tel: 6643-4000

ENVASES UNIVERSALES
CENTROAMERICA, S. A.

c.c. Archivo